نموذج ترخيص

أنا الطالب : دلال خالد محمد قطيشات أمنح الجامعة الأردنية و/ أو من تفوضه ترخيصاً غير حصري دون مقابل بنشر و / أو استعمال و / أو استغلال و / أو ترجمة و / أو تصوير و / أو إعادة إنتاج بأي طريقة كانت سواء ورقية و / أو إلكترونية أو غير ذلك رسالة الماجستير / الدكتوراه المقدمة من قبلي وعنوانها.

أنموذج مقترح لتقييم الأداء الوظيفي لموظفي الجامعات الأردنية الحكومية استناداً إلى قواعد القيادة الأخلاقية

وذلك لغايات البحث العلمي و / أو التبادل مع المؤسسات التعليمية والجامعات و / أو لأي غاية أخرى تراها الجامعة الأردنية مناسبة، وأمنح الجامعة الحق بالترخيص للغير بجميع أو بعض ما رخصته لها.

اسم الطالب: دلال خالد محمد قطيشات

التوقيع:

التاريخ: ١٢ / ٥ / ٢٠١٥

أنموذج مقترح لتقييم الأداء الوظيفي لموظفي الجامعات الأردنية الحكومية استناداً إلى قواعد القيادة الأخلاقية

إعداد

دلال خالد محمد قطيشات

المشرف

الأستاذ الدكتور "محمد أمين" حامد القضاة

قدمت هذه الأطروحة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في

الإدارة التربوية

كلية الدراسات العليا

الجامعة الأردنية

نيسان 2015

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الأطروحة للطالبة دلال خالد محمد قطيشات، وعنوانها: " أنموذج مقترح لتقييم الأداء الوظيفي لموظفي الجامعات الأردنية الحكومية استناداً إلى قواعد القيادة الأخلاقية". وأجيزت بتاريخ 2015/4/29.

أعضاء لجنة المناقشة	التوقيع
- الأستاذ الدكتور"محمد أمين" حامد القضاة، مشرفاً أستاذ في أصول التربية.	....
- الأستاذ الدكتور بسام العمري، عضواً أستاذ في الإدارة التربوية.	....
- الدكتور خالد السرحان، عضواً أستاذ في الإدارة التربوية.	....
- الأستاذ الدكتور أحمد بطَّاح، عضواً أستاذ في الإدارة التربوية/ جامعة مؤتة.	....

الإهداء

إلى من زرعا فيَّ حبَّ العلم والحرص عليه منذ صغري، وسقوه بتعبهم ومتابعتهم لنا ومآثرتهم على أنفسهم رغم تعب الحياة وضنكها، وصقلاني على الصبر والتجلُّد في العلم حتى وصلت إلى ما وصلت إليه ...إلى أبي وأُمّي رحمهما الله

إلى الذين ساروا معي المشوار خطوةً بخطوة منذ بدايته، تحمَّلوا مني الكثير الكثير دون لحظة تذّمر، لا بل كانوا السند والمعين لي ... إلى إخوتي

يسرا، يحيى، ناصر، محمد، وداد، خيرية، سلوى، عائشة، سلام

إلى زميلاتي في المدرسة المديرة والمعلمات اللواتي دفعنني إلى التقدم

إلى "حدائق ذات بهجة" ... مجموعتي الدَّعوية طالباتي الغاليات ...

إلى "إيمان" صديقتي التي وقفت بجانبي ولم تتأخَّر عن تقديم المساعدة لي ...

إلى رفيقتي "زينـــة" التي أكرمني الله بها فشددت بها أزري، ولم تتوان لحظةً عن مساعدتي،وكلما وهنت أو ضعفت لم تزدني إلّا ثباتاً وقوة، فنسجت معها خيوط الحلم .. حلم الوصول

إلى كل هؤلاء أهدي ثمرة جهدي

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين حمداً كثيراً طيباً مباركاً ودائماً، الذي ألهمني الطموح وسدد خطاي، والصلاة والسلام على سيد المرسلين، وعلى آله وصحبه أجمعين، وبعد:

لا يسعني بعد الانتهاء من كتابة هذه الأطروحة إلا أن أتقدم بوافر الشكر وعظيم الامتنان وأصدق مشاعر التقدير إلى أستاذي الفاضل الأستاذ الدكتور **"محمد أمين"** حامد القضاة والذي تقبلني طالبة يشرف على أطروحتها، منذ أن كانت فكرة، وأولاني جُلَّ وقته وجهده لما قدمه لي من آراء قيمة وإرشادات سديدة، ما كنت أحصل عليها وحدي، وبنور علمه كشف الغموض الذي اعتراني أثناء البحث والكتابة، إلى أن خرجت هذه الدراسة إلى حيز الوجود، فجزاه الله خير الجزاء، وحفظه من كل سوء.

كما أتقدم بجزيل الشكر إلى كل من قدم يد العون والمساعدة في العمل وعلى رأسهم أساتذة قسم الإدارة التربوية والأصول في الجامعة الأردنية،الذين لم يتوانوا عن تقديم النصح والإرشاد والمعلومة القيمة. وأتقدم بالشكر أيضا إلى الأساتذة أعضاء لجنة تحكيم أداة الدراسة على توجيهاتهم وآرائهم القيمة. ويشرفني أن أتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى أعضاء لجنة المناقشة الكريمة، على تفضلهم بقبول مناقشة هذه الأطروحة وتحملهم عناء قراءتها ومراجعتها وإثرائها بملاحظاتهم القيمة.

دلال خالد محمد قطيشات

فهرس المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الملحقات

أنموذج مقترح لتقييم الأداء الوظيفي لموظفي الجامعات الأردنية الحكومية استناداً إلى قواعد القيادة الأخلاقية

إعداد

دلال خالد محمد قطيشات

المشرف

الأستاذ الدكتور "محمد أمين" حامد القضاة

الملخص

هدفت الدراسة لبناء أنموذج مقترح لتقييم الأداء الوظيفي لموظفي الجامعات الأردنية الحكومية استنادا إلى قواعد القيادة الأخلاقية، وقد تم تطوير أداة تكونت من ثلاثة مجالات هي الصفات الأخلاقية الإدارية، الصفات الأخلاقية الشخصية، الصفات الأخلاقية التعامل مع الآخرين. وتكونت من (35) فقرة لتقييم الأداء الوظيفي لموظفي الجامعات الأردنية استنادا إلى قواعد القيادة الأخلاقية. تكوّن مجتمع الدّراسة من جميع الإداريين والأكاديميين الإداريين في الجامعات الأردنيّة الحكومية للعام (2015/2014)، والبالغ عددهم (15953) فرداً. واختيرت عينة الدراسة على مرحلتين، تمثلت المرحلة الأولى باختيار جامعة بطريقة عشوائية، وبناءً عليه تم اختيار الجامعة الأردنية، والتي تَشكَّل مجتمع الإداريين والإداريين الأكاديميين فيها من (3398) فرداً، (3165) من الإداريين و (233) من الأكاديميين الإداريين، ومن ثم تمّ اختيار عينة عشوائية من مجتمع الدراسة، وبلغ عدد أفراد العينة (407) موظفاً إدارياً وأكاديمياً إدارياً من الجامعة الأردنية.

وأظهرت نتائج الدراسة أن التقدير الكلي لدرجة ملاءمة الأنموذج المقترح لتقييم أداء موظفي الجامعات الأردنية استنادا إلى قواعد القيادة الأخلاقية كان مرتفعا وبمتوسط حسابي بلغ (4.17). وأن تقديرات عينة الدراسة لدرجة ملاءمة الأنموذج المقترح لتقييم أداء موظفي الجامعات الأردنية الحكومية استنادا إلى قواعد القيادة لجميع مجالات أداة الدراسة كانت "مرتفعة " بمتوسط حسابي ما بين (4.18) و (4.14)، وكان أكبر تقدير لمجال الصفات الأخلاقية الإدارية بمتوسط حسابي بلغ (4.18)، وكان أقل تقدير لمجال التعامل مع الآخرين بمتوسط حسابي (4.14). كما وبيَّنت نتائج الدراسة أنَّه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0,05$) في درجة ملاءمة الأنموذج المقترح لتقييم أداء موظفي الجامعات الأردنية الحكومية استنادا إلى قواعد القيادة الأخلاقية تعزى لأثر

متغيرات (الجنس، الخبرة، والموقع الوظيفي). وتوصلت الدراسة إلى اقتراح أنموذج لتقييم الأداء الوظيفي لموظفي الجامعات الأردنية الحكومية استناداً إلى قواعد القيادة الأخلاقية، والتي أوصت الدارسة باعتماده من قِبل رئاسات الجامعات الأردنية.

الفصل الأول :

خلفية الدراسة وأهميتها

الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

مقدمة

يقع على عاتق إدارة المؤسسات التربوية -كغيرها من إدارات المؤسسات الأخرى- القيادة والتخطيط للمهمات الإدارية، وتوفير المتطلبات والمستلزمات المختلفة للعملية التعليمية. فضلاً عن اتخاذ الإجراءات الإدارية، وتقييم أداء العاملين لديها، وتوجيه كل تلك الإمكانات والمستلزمات والتنسيق فيما بينها، فهي تقوم بأداء الوظائف التنفيذية، فضلاً عن التنظيم والتوجيه والإرشاد، وحسن استثمار الموارد الإنسانية والمادية، وذلك لإتمام أهداف العملية التعليمية.

ذلك أنَّ ما يشهده العالم اليوم من تقدُّم كبير في مختلف مناحي الحياة وبسرعة متزايدة، أحدث تغيرات على جميع المنظمات باختلاف أعمالها واهتماماتها. ومن أهم هذه التغيرات الحاجة الماسة للميزة التنافسية لكل منظمة، حفاظاً على بقائها واستمرارها في ظل العولمة، وهذا ما دعا المنظمات إلى إيلاء الجهود المبذولة لإنجاز الأعمال داخل المنظمة عناية فائقة، بالتركيز على ما تنجزه القوى العاملة من جهة، وعلى ما يبذله المديرون من جهود تتجاوز حدود أدوارهم الوظيفية الرسمية من جهة أخرى، من أجل الوصول إلى أعلى مستويات الكفاءة والفعالية لتحقيق أهداف المنظمة المنشودة.

لأجل ذلك تحرص كافة المنظمات على القيام بأعمالها ونشاطاتها المختلفة بمستوى عال من الكفاءة والفعالية. ويمثل الموظف الذي يخضع لتقييم الأداء الوظيفي، أحد أهم المتغيرات الأساسية والمؤثرة على هذه الكفاءة والفعالية، حيث ترتبط فاعلية أي منظمة بكفاءة العنصر البشري وقدرته على العمل، ورغبته فيه باعتباره العنصر المؤثر والفعال في المنظمة (درة والصباغ، 2008).

وقياس الأداء كما يذكر شاويش (2005) يعني الحصول على حقائق أو بيانات محدودة، من شأنها أن تساعد على تحليل وفهم وتقييم أداء العامل لعمله ومسلكه فيه في فترة زمنية محدودة. وتقدير مدى كفاءته الفنية والعملية للقيام بالواجبات المتعلقة بعمله الحالي والمستقبلي، وهذا يتطلب تحليل وفهم وتقييم القدرات الإنسانية في إشغال وظائف ذات مستوى أعلى من مستوى وظائفهم الحالية؛ وذلك لفتح مجالات التقدم الوظيفي، واستغلال الطاقات البشرية بالشكل الذي يحقق أهداف المؤسسة من خلال تحقيق رغبات الإنسان العامل.

كما ويذكر عباس (2006) أن عملية تقييم الأداء تساعد في تحديد مدى فاعلية المشرفين والمديرين في تنمية وتطوير أعضاء الفريق، وتكشف عن قدرات العاملين، وبالتالي يتم ترقيتهم إلى وظائف أعلى. كما يساعد على نقل الفرد إلى الوظيفة التي تناسبه. ومن نتائج تقييم الأداء الكشف عن الحاجات التدريبية، وبالتالي تحديد أنواع برامج التدريب والتطوير اللازمة، وكذلك اقتراح المكافآت المالية المناسبة للعاملين من خلال المعلومات التي يتم الحصول عليها من عملية تقييم الأداء.

لذلك حظي موضوع الأداء الوظيفي باهتمام بالغ وشهد بحوثاً مستمرة عن حلول للمشكلات المتعلقة بالأداء الوظيفي. إذ أنه يعتبر الوسيلة الوحيدة لتحقيق أهداف العمل، فضلاً عن أنه يعبر عن مستوى التقدم الحضاري والاقتصادي لجميع الدول المتقدمة والنامية على حد سواء، وما زالت المنظمات تبحث عن قيادات جديدة عن طريق إعادة تصميم هياكلها، ومحاولاتها إشراك العاملين فيها في وضع السياسات بصورة أكبر، واستحدثت نظام حلقات الجودة وابتداع حوافز جديدة للجهود الفردية والجماعية الملموسة، لتحقيق غاية واحدة هي تحسين الأداء (السكران، 2004).

ولأنَّ تقييم الأداء جهد بشري، فربَّما يتأثر بذاتية المقيِّم، لأجل ذلك فإنَّه بحاجة إلى ضابط يقلل من تأثير ذاتية الفرد المقيِّم، وربَّما يتمثَّل هذا الضابط بمعايير أخلاقية وقيم تجعل التقييم أقرب للواقعيّة، ذلك أنَّ السلوك الإنساني انعكاس للأخلاق والقيم، فإذا كانت المجتمعات تستند إلى المعايير الأخلاقية والقيم حتى تنضبط وتستمر، فإنَّ المنظمات تحتاج كذلك إلى معايير أخلاقية وقيم تضبط العمل بها وتستمد منها مقومات نجاحها، وهذا ما اصطُلح على تسميته بالأخلاق المهنية. فالأخلاق كما يرى فهد (2007) شيء ضروري لاتزان شخصية الفرد وتكاملها، وبناء الإرادة لديه في مواجهة الاختيار الصعب، وتحفظ الأخلاق للمجتمع هويته واستقراره وأمنه ليتماسك وينهض ويرقى، وإذا ما اختلفت مسيرة الأخلاق فإنها تؤدي إلى ظهور أزمات سياسية واجتماعية واقتصادية وتربوية.

وتُعبِّر الأخلاق المهنية عن المبادئ والمعايير التي تُعد أساساً للسلوك المستحب لدى أفراد المهنة، والتي يتعمَّد زملاء المهنة بالالتزام بها، وأصبحت هذه الأخلاقيات في الوقت الحاضر تُمثِّل التزاماً اجتماعياً وأدبياً وأخلاقياً تجاه المنظمة وتجاه زملاء العمل، ومع تطور المجتمعات، فإن هذه الأخلاقيات تنتقل من كونها أخلاقيات تُمثِّل أعرافاً وتقاليد سائدة في المجتمع، إلى أخلاقيات رسمية موضوعة بمدونات أخلاقية قد يُقسِم عليها الفرد ويلتزم بها ولا يتجاوزها (الغالبي والعامري، 2008).

وعليه، فإنَّ ارتباط تقييم الأداء الوظيفي بالقواعد الأخلاقية في المنظمة سيزيد من مشاعر الانتماء والولاء لدى الموظف تجاه المسؤولين وتجاه المنظمة ككل، فيدفعه إلى بذل قصار جهده في العمل مع الشعور بالرضا الوظيفي، وبالتالي سيرفع من مستوى الإنجاز لديه، نظراً لشعوره بالأمن وعدم التحيُّز لأفراد دون آخرين؛ فعملية التقييم تعكس الجو السائد داخل المنظمة بصورته سواء كانت إيجابية أو سلبية. لذلك تأتي هذه الدراسة لاقتراح أنموذج لتقييم الأداء الوظيفي لموظفي الجامعات الأردنية استناداً إلى قواعد القيادة الأخلاقية.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

يعدّ الأداء الوظيفي بما فيه من أنشطة ومهام يزاولها الموظف من خلال رؤية ورسالة المنظمة التي يعمل بها؛ لتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، وفقاً للموارد المتاحة والأنظمة الإدارية والقواعد والإجراءات مؤشراً على مدى التزام الموظف حقيقةً بعمله، ومؤشراً على مدى انتمائه وولائه له.

إنَّ تقييم الأداء الوظيفي في أيّ منظمة، القائم على نظام أخلاقي موضوعي كما يذكر صالح والسالم (2006) يخلق مناخاً من الثقة والتعامل الأخلاقي عند الموظفين، عن طريق تأكيد الأسس العلمية في التقويم، والموضوعية في إصدار الحكم، مما يبعد عن المنظمة احتمالات شكوى العاملين، أو اتهامها بالمحاباة، وتفضيل بعضهم على بعض لاعتباراتٍ شخصية وليس علمية موضوعية.

وقد قامت الباحثة بالاطلاع على نماذج تقييم الأداء الوظيفي للموظفين في الجامعات الأردنية والتي تكاد تخلو من قواعد القيادة الأخلاقية، كما وقد قامت بمسح واقع نماذج التقييم المعمول بها في الجامعة الأردنية وذلك باستطلاع آراء 23 موظفاً وموظفة عن أنموذج تقييم الأداء الوظيفي المعمول به لتقييم موظفي الجامعة الأردنية. وقد تبين أن غالبية الموظفين يرون ضرورة تجديد أنموذج الأداء الوظيفي المعمول به حاليا وذلك بنسبة 88% والملحق رقم (1) يوضح ذلك. لذلك جاءت هذه الدراسة لاقتراح أنموذج لتقييم الأداء الوظيفي لموظفي الجامعات الأردنية الحكومية استناداً إلىقواعد القيادة الأخلاقية، وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية:

1. ما درجة ملاءمة الأنموذج التقيمي المقترح لتقييم أداء موظفي الجامعات الأردنية الحكومية استناداً إلى قواعد القيادة الأخلاقية من وجهة نظر عينة الدراسة؟

2. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 05.0$) في تصورات عينة الدراسة لدرجة ملاءمة الأنموذج التقيمي المقترح لتقييم أداء موظفي الجامعة الأردنية الحكومية استناداً إلى قواعد القيادة الأخلاقية تعزى لمتغيرات (الجنس، والخبرة والموقع الوظيفي)؟

3. ما الأنموذج الملائم لتقييم الأداء الوظيفي لموظفي الجامعات الأردنية الحكومية استناداً إلى قواعد القيادة الأخلاقية من وجهة نظر موظفي الجامعة الأردنية؟

4. ما درجة ملاءمة الأنموذج المقترح لتقييم الأداء الوظيفي لموظفي الجامعات الأردنية الحكومية استناداً إلى قواعد القيادة الأخلاقية من وجهة نظر الخبراء والمختصين؟

مصطلحات الدراسة:

تالياً تعريف بمصطلحات الدراسة:

- **الأداء:** قدرة الإدارة على تحويل المدخلات إلى مخرجات بالتنظيم إلى عدد من المخرجات بمواصفات محددة وبأقل تكلفة ممكنة (الشهري، 1998).
- **ويعرّف إجرائياً بأنه:** السلوك الإنساني الذي يحدد مدى تنفيذ العاملين للوظائف والمسؤوليات الموجهة إليهم من خلال الأعمال الموكلة إليهم.
- **الأداء الوظيفي:** نشاط يمكن الفرد من إنجاز المهمة أو الهدف المخصص له بنجاح ويتوقف ذلك على القيود العادية للاستخدام المعقول للمواد المتاحة (المير، 1995).
- **ويعرّف إجرائياً بأنه:** المهام والوظائف التي يقوم بها الموظف في داخل المنظمة والناتج الفعلي الذي يحصده في عمله من أجل تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية.
- **القيادة الأخلاقية:** التوضيح العملي للسلوك المناسب طبيعياً من خلال التصرفات الشخصية، والعلاقات التفاعلية، وتعزيز هذا السلوك لدى العاملين من خلال الاتصال باتجاهين، واتخاذ القرار (Ponnu&Tennakoon, 2009).
- **وتُعرّف إجرائياً بأنها:** استخدام السلطة على أسس ومبادئ: الاحترام، النزاهة، العدالة، الأمانة، وفي السلوكيات التي تصدر من القائد تجاه الموظفين، من أجل تحقيق الأهداف المرجوة للمنظمة بشكل يُرضي الجميع.

- **التقييم**: عملية منظمة لجمع المعلومات من أجل اتخاذ القرارت المتعلقة بتقديم خدمات (Mcloughlin & Lewis, 2005).
- **ويعرّف إجرائياً بأنه:** الوقوف على نقاط الضعف لمعالجتها ونقاط القوة لتعزيزها.
- **الأنموذج:** تصوُّر مخطط ومنظم ودقيق للواقع، وجزء مبسط للحقيقة، ويشمل الجوانب المهمة التي تساعد في فهم وضبط الظاهرة المدروسة، وهو تقريب رمزي للموقف الفعلي، وهو أداة تفكير وتحليل، يحتاج في بنائه إلى مقدرة ذهنية خلّاقة ومبتكرة (الخواجا، 2008).
- **ويعرّف إجرائياً بأنه:** مخطط تتضح من خلاله الخطوات الرئيسية لعملية تقييم الأداء الوظيفي استناداً إلى قواعد القيادة الأخلاقية، والذي سيتم بناؤه في هذه الدراسة.

أهمية الدراسة:

1. يُؤمَل أن يستفيد من نتائج هذه الدراسة الجهات التالية: متخذو القرار التربوي في الجامعات الأردنية، ووزارة التعليم العالي والبحث العلمي. وذلك من خلال الاستعانة بأنموذج تقييم الأداء الوظيفي المقترح، إذ تُقدِّم لهم هذه الدراسة أنموذجاً جاهزاً لتقييم الأداء الوظيفي الحكومية استناداً إلى قواعد القيادة الأخلاقية.
2. يؤمل أن تؤدي هذه الدراسة إلى تحسين أداء الموظف، وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة.
3. يؤمل أن تثير هذه الدراسة لدى الباحثين البحث في نماذج تقييم أداء، استناداً لأنواع أخرى من القواعد، مثل: القيادة التحويلية، والقيادة الخادمة، وأن يكون تقييم الأداء الوظيفي للعاملين أكثر شمولية وواقعية، بحيث يرصُد أداء وسلوك العاملين الحقيقي في كل ما يُوكل إليهم من مهام.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق ما يلي:

- واقع عملية تقييم الأداء الوظيفي في الجامعات الأردنية كما يراها موظفو الجامعات الأردنية.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بمستوى ($\alpha \leq 0.05$) في واقع عملية تقييم الأداء الوظيفي في الجامعات الأردنية تعزى لطبيعة متغيرات (الجنس، سنوات الخبرة، الموقع الوظيفي).
- اقتراح أنموذج التقييم المناسب لعملية تقييم الأداء في الجامعات الأردنية من وجهة نظر الإداريين والأكاديميين الإداريين في الجامعة الأردنية.

حدود الدراسة:

- **الحدود البشرية:** ستقتصر الدراسة على الموظفين الإداريين والأكاديميين الإداريين في الجامعة الأردنية.
- **الحدود المكانية**: الجامعة الأردنية.
- **الحدود الزمانية**: وهي الفترة التي ستقوم الباحثة بتطبيق الدراسة فيها والمتمثلة في الفصل الدراسيّ الأول من العام الدراسي (2014/ 2015).

محددات الدراسة:

تتمثل محددات الدراسة بالخصائص السكومترية لأداة الدراسة وهي الصدق والثبات، وبدقة وموضوعية أفراد عينة الدراسة في استجاباتهم لفقرات أداة الدراسة المستخدمة لجمع البيانات اللازمة لإجراء الدراسة.

الفصل الثاني:

الأدب النَّظري والدراسات السابقة

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة

يشتمل هذا الفصل على عرض للموضوعات ذات الصّلة بمتغيرات الدراسة الأساسية، وهي: الأداء الوظيفي، والقيادة الأخلاقية، يُضاف إلى ذلك الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة ومتغيراتها.

أولاً: الأدب النظري:

تكوّن الأدب النظري المتضمَّن في هذه الدراسة على الموضوعات الرئيسية التالية: مفهوم الأداء الوظيفي، تقييم الأداء الوظيفي، فوائد عملية التقييم، خطوات عملية التقييم، أخلاقيات العمل، العوامل المؤثرة في السلوك الأخلاقي، الأخلاق والشريعة الإسلامية، مصادر الأخلاق المهنية، القيادة الأخلاقية، البعد الأخلاقي للقيادات التربوية، السلوك الأخلاقي القيادي، وقواعد القيادة الأخلاقية.

مفهوم الأداء الوظيفي:

يعد الأداء الوظيفي من أهم المكونات الرئيسية داخل أي منظمة كانت باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها، وذلك على مستوى الفرد والمنظمة والدولة، حيث أن الأداء لأي مستوى تنظيمي داخل المنظمة وفي أي جزء منها لا يعد انعكاساً لقدرات ودوافع المرؤوسين فحسب، بل هو انعكاس لقدرات ودوافع الرؤساء والقادة أيضاً.

وتختلف مجالات الأداء في منظمات الأعمال تبعاً لاختلاف أعمالها وطبيعة نشاطها، ووفقاً لدرجات إدارتها في التركيز على تلك المجالات التي تعتقد أن تحقيق الأهداف من خلالها يمثل أولوية، وحتى تلك المجالات التي تقل أهمية عن مجالات الأهداف الرئيسية، وتسعى المنظمات الناجحة إلى بلورة منطلقات لقياس أدائها للحصول على إطار عملي متكامل، يعكس مستوى الأداء في المنظمة بشكل شامل (الغالبي وادريس، 2007).

ويعرِّف معجم المصطلحات العلوم الإدارية (1984) الأداء بأنه: القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفقاً للمعدل المفروض أداؤه من العامل الكفء المدرب.

ويمكن تعريف الأداء بأنَّه عبارة عن النتائج التي يحققها الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال (هاينز، 1989). ويعرِّف (Harbour, 1997) الأداء بأنه انجاز أو مخرجات العمل الفعلية ويقترح البعض بأن الأداء هو ما يبقى بنهاية العمل.

ويفرق ثوماس غلبرت (Thomas Gilbert) بين كل من السلوك والإنجاز والأداء، فالسلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة التي يعملون بها. أما الإنجاز فهو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل، أي أنه مخرج أو نتاج، أو النتائج. أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك والإنجاز، إنه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معاً (درة، 1998).

ويرى وويلين وهانغر (Wheelen & Hunger, 2002) أنَّ الأداء هو: النتيجة النهائية للنشاط. كما ويوصف الأداء بأنه سجل بالنتائج المحققة، سجل يجسد سلوكاً عملياً يؤدي لدرجة من بلوغ الفرد أو الفريق للأهداف المخططة - أي درجة الإنجاز- بكفاءة وفعالية (مصطفى، 2004).

ويرى هلال (1996) أنَّ الأداء الوظيفي هو تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلّفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها، ويعني النتائج التي يحققها الموظف بالمنظمة. ويعرف محمد (2001) الأداء الوظيفي بأنَّه الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام، وبالتالي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد. ويذكر العساف (2003) أن الأداء الوظيفي ما هو إلا سلوك يسلكه الفرد في أداء واجباته ومسؤولياته ومهام العمل الذي يناط به، والأداء في حقيقة الأمر يختلف ويتنوع باختلاف الأعمال وطبيعتها.

ويعرِّف عكاشة (2008) الأداء الوظيفي بأنَّه الأثر الصافي لجهود الفرد، التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام، والذي بالتالي يُشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد.

وربَّما يصعب تحديد كافة العوامل المؤثرة في فعالية الأداء الوظيفي، لأنه مجال واسع متشعِّب الأبعاد، ولأن تلك العوامل متعددة، يخضع بعضها لسيطرة الموظف، بينما بعضها الآخر يخرج عن سيطرته، كما يعزى بعض الباحثين تلك الصعوبة إلى القصور في فهم طبيعة التفاعل بين محددات الأداء الوظيفي. ويرجع بعض الباحثين صعوبة تحديد العوامل المؤثرة في فعالية الأداء الوظيفي للقادة بصفة خاصة إلى تداخل التفاعل بين شخصية القائد من ناحية، ونمط القيادة من ناحية أخرى وشخصيات الأتباع من ناحية ثالثة، والأهداف والإمكانات المادية والبشرية، ومدى قدرتها على

تحقيق أهداف المنظمة، وإشباع حاجات العاملين والوفاء بمتطلبات المجتمع المحلي من ناحية رابعة (الربيق، 2004).

تقييم الأداء الوظيفي:

يُعرَّف تقييم أداء العاملين بأنه دراسة أو تحليل أداء العاملين لعملهم، وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، ذلك للحكم على مدى نجاحهم، ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية. وأيضاً للحكم على إمكانية النمو والتقدم للفرد في المستقبل، وتحمله مسؤوليات أكبر أو ترقية لوظيفة أخرى (عبد الباقي، 2002).

ويُشير مصطفى (2004) إلى أنَّ تقييم الأداء الوظيفي هو تحليل وتقييم أنماط ومستويات أدائهم وتعاملهم، وتحديد درجة كفاءتهم الحالية والمتوقعة كأساس لتقويم أي ترشيد هذه الأنماط والمستويات. وهكذا فالتقييم بما يهيئه من معلومات عن نقاط القوة من فترة إلى أخرى، يُعدّ وسيلة للتقويم من خلال تعظيم نقاط القوة وتضييق أو محو نقاط الضعف.

لذلك يرى صالح (2004) أنَّ تقييم الأداء عبارة عن تقرير دور يبين مستوى أداء الفرد ونوع سلوكه، مقارنة مع مهمات وواجبات الوظيفة المنوطة به. فهو يساعد المسؤولين على معرفة جوانب الضعف والقوة في نشاط ذلك الفرد. والهدف المنشود من ذلك هو معالجة الضعف إن وجد وتدعيم جوانب القوة أيضاً. ويركز هذا المفهوم على الأداء الفعلي في ظل متطلبات وظيفته، ويعاير ذلك بالإنجاز المتوقع منه أداؤه.

كما تم وصف عملية تقييم الأداء بأنها نظام رسمي لقياس وتقييم التأثير في خصائص الفرد الأدائية والسلوكية. ومحاولة التعرف على احتمالية تكرار نفس الأداء والسلوك في المستقبل لإفادة الفرد والمنظمة والمجتمع (الهيتي، 2005).

في ضوء ما تقدم بالإمكان تحديد المرتكزات الأساسية لمفهوم تقييم الأداء كما وضَّحها المجمع العربي للمحاسبين القانونيين (2001):

- أنها عملية حيوية تهدف إلى الوقوف على أداء وسلوك العامل في عمله وتعريفه بمدى كفاءته أو قصوره في أداء واجباته ومسؤولياته.

- أنها عملية موجهة لتحسين وتطوير العاملين والمبنية على الكشف عن نقاط القوة والضعف، بهدف تطوير أداء العاملين وبالتالي أداء المنظمة ككل.

- أنها عملية مستمرة تتطلب الملاحظة والتحليل المستمر للأداء فوق سياسات ومعايير ومواعيد ثابتة يقاس بموجبها أداء العامل.

- أنها عملية من شأنها إتاحة الفرص للعاملين للترقية والحصول على تقديرات ومكافآت عالية والتميز فيما لو اتبع تقييم عادل، يساوي بين العاملين ويراعي الدقة والموضوعية في التقييم.

ويرى عباس (2004) أنَّ تقييم الأداء يتضمن النقاط الأساسية التالية:

1. البيانات التي تساعد في تحديد مستوى أداء الفرد للعمل المكلف به بهدف قياس حجم الانجاز الفعلي على مدة فترة زمنية معينة.
2. تحديد طبيعة سلوك الفرد مع زملائه خلال أداء عمله.
3. تقدير مدى الاستعداد لدى الفرد لتحقيق تطور في مستوى الأداء وفي الأسلوب المعتمد في التنفيذ.

فوائد عملية التقييم:

هناك مجموعة من الفوائد لعملية تقييم الأداء الوظيفي تعود على المنظمة، ومنها:

1. يعدّ تقييم الأداء أساساً جوهرياً لعمليات التطوير الإداري فهو يتناول جوانب عديدة متشابكة منها ما يتصل بالمؤسسة وإجراءات العمل، ومنها ما يتصل بالعاملين أنفسهم حيث تسهم عملية تقييم الأداء في توفير معلومات مهمة عن مستوى أداء العاملين، وتساعد في تحديد الأساس الواقعي الذي يجب أن تبدأ منه جهود التطوير (الشريف، 2004).

2. يساعد تقييم الأداء في تحديد مدى فاعلية المشرفين والمديرين في تنمية وتطوير أعضاء الفريق (عباس، 2006).

3. تسهم عملية تقييم الأداء في الكشف عن القدرات والطاقات الكامنة لدى العاملين، ويمكن أن يكون مدخلاً لإعادة تقسيم العمل وتوزيع المسؤوليات والأدوار (الشريف، 2004).

4. يؤدي تقييم الأداء إلى اقتراح المكافآت المالية المناسبة للعاملين من خلال المعلومات التي يتم الحصول عليها من عملية التقييم (عباس، 2006).

5. تسهم عملية تقييم الأداء في تحسين وتطوير أداء العاملين، فهو يعاون الرؤساء والقادة في اكتشاف جوانب الضعف والقصور في كفاءة العاملين والعمل على تقويتها، إلى جانب تحديد نوع التوجيه اللازم لدفع سلوك العاملين وسد جوانب النقص في كفاءاتهم (الشريف، 2004).

6. يعتبر تقييم الأداء من الأساليب الأساسية التي تستخدم في الكشف عن الحاجات التدريبية وبالتالي تحديد أنواع برامج التدريب والتطوير اللازمة (عباس، 2006).

وعليه، فإنَّ قياس مدى تحقق مثل هذه الفوائد يتطلب تحديد متطلبات العمل لكل وظيفة مسبقاً على شكل معايير كميّة أو نوعية أو زمنية، أو المزج بينهم وقياس أداء الموظف من خلال مهامه الموكلة إليه في ضوء هذه المعايير بعيداً عن التحيُّز الشخصي.

خطوات عملية تقييم الأداء الوظيفي:

تعتبر عملية تقييم الأداء من العمليات الإدارية الهامة، كونها الأساس في قياس أداء العاملين، ومنها تبنى القرارات الوظيفية المتعلقة بمستقبل العاملين والمنظمة. ومن هنا تنبع أهمية وجود خطوات تضبط عملية تقييم الأداء الوظيفي، لما له من أثر في رفع مستوى أداء العاملين ورفع إنتاجية المنظمة.

ويمكن إجمال هذه الخطوات كالتالي:

1. تحديد العمل المطلوب، ويتم ذلك بتحديد الأعمال المطلوب تنفيذها، وتحديد إجراءات وسياسات العمل لتحديد كيفية أداء العمل ودراسة العمل وظروف العمل، ويقصد بدراسة العمل هو تحليل الأعمال المطلوب قياس الكفاءة في أدائها، والتعرف على جوانب العمل المختلفة من حيث الواجبات التي ينطوي عليها العمل والمسؤوليات التي يلتزم بها شاغل العمل (ماهر، 2007).

2. استخدام مفاهيم ومعايير موضوعية موحدة القياس، وتقييم العاملين في العمل الواحد أو المجموعة الوظيفية المتجانسة، بما يكفل وحدة وموضوعية القياس والتقييم (مصطفى، 2004).

3. تحديد مصادر جمع البيانات الخاصة بالتقييم، إذ تساهم هذه الخطوة في تحديد الوسيلة المناسبة التي تساعد في جمع المعلومات المناسبة لعملية التقييم، حيث أن هناك عدة مصادر لجمع البيانات والمعلومات اللازمة لقياس أداء العاملين ولكل مصدر من هذه المصادر مزاياه وعيوبه (شاويش، 2005).

4. تأصيل مفهوم أن التقييم ليس تصدياً للأخطاء أو اتهاماً أو تجريحاً لشخص الفرد، وإنما هو تعرف على نمط ومستوى أدائه الفعلي مقارناً بالأداء المستهدف أو المفترض، لتحديد ما قد يتواجد من قصور ومستعدة الفرد على تداركه (مصطفى، 2004).

إنَّ اهتمام المنظمات بتقييم الأداء الوظيفي من منطلق الالتزام بالمبادئ والقيم السلوكية الأخلاقية داخل المنظمة، على الصعيد الفردي أو الصعيد الجماعي، يزيد من دافعية العمل والإحساس بالمسؤولية لدى الموظفين تجاه المنظمة، وذلك ينبع من شعورهم بالثقة والاحترام المتبادل والإنصاف والمساواة.

أخلاقيات المهنة:

يحظى موضوع الأخلاق على اهتمام كل الشعوب على اختلاف الثقافات، والفلسفات التي تتبناها، وتلعب الأخلاق دوراً هاماً في حياتها، ولا تقتصر الأخلاق على ميدانٍ دون آخر، بل تشمل جميع مناحي الحياة ومجالات العمل؛ فالتربية السليمة تسعى إلى إعداد المواطن الصالح، وذلك عن طريق بناء الإنسان بناءً متكاملاً من جميع الجوانب الجسمية والخُلقية والعقلية والاجتماعية، وتعتبر الجوانب الأخلاقية إحدى الجوانب المهمة التي تُشكّل محور هذا البناء كله.

وتعدّ الأخلاق الهدف الأسمى للتربية كونها تُنظّم شؤون حياة الفرد وحياة المجتمع، فلكل مجتمع صفات خُلُقية تُناسبه، ومهما تكُنْ درجة تتطور هذا المجتمع فإنَّ أنماطاً سلوكيّة مقبولة، وأخرى مرفوضة، ويسعى من أجل أنْ تكون هذه الأنماط السلوكيّة المقبولة جزءاً من منظومته الأخلاقيّة (فهد، 2007).

ويعدّ موضوع الأخلاق من أكثر الموضوعات حساسيّة في المنظمات المعاصرة، لاسيّما عند التعامل مع ثقافات وقيم واتجاهات متنوعة، وتتعاظم أهمية الأخلاق في الصدارة لأنها تتغلغل في جميع أنشطة المنظمة ومعاملاتها (السالم، 2009). وتعبر الأخلاق عن الضمير الأخلاقي، وهو ذلك

التأثير الذي تمارسه الذات الإرادية على مجموع المحتوى العقلي، بحيث تستطيع أن تتحكم في نشاطه، والذي يُمثّل الرقيب على كل حركة وكل نشاط وكل سلوك، وبناءً عليه، فإن الأخلاق هي: العمل أو السلوك الذي يصدر عن الفرد وفق قاعدة أو مقياس، وعن عمد واختيار وإرادة (رشوان، 2008).

والخُلُق لغةً هو الدين والطبع والسجيّة، وحقيقته أنَّ صورة الإنسان الباطنة وهي نفسه وأوصافها ومعانيها المختصة بها بمنزلة الخلق لصورته الظاهرة وأوصافها ومعانيها (ابن منظور، 2003).

ويشير كيران (Kiran, 2007) إلى أنَّ الأخلاق هي: مجموعة من المبادئ المعيارية للأنماط السلوكية الإنسانية والتي تحكم سلوك الأفراد والمنظمات. ويمكن تعريف الأخلاق بأنها: دراسة القضايا والخيارات الأخلاقية، وتحديد الخطأ مقابل الصحيح، الجيد مقابل الشيء (Kreithner & Kinichi, 2007).

ويعرِّف دافت (Daft, 2004) الأخلاق بأنَّها: مجموعة من المبادئ والقيم الأخلاقية التي تحكم سلوكيات الشخص أو المجموعة فيما يتعلق بما هو صحيح أو خاطئ. والأخلاق هي مجموعة القيم والمعايير التي يعتمد عليها أفراد المجتمع في التمييز بين ما هو جيّد وما هو سيء، وتمييز ما هو صواب وما هو خطأ (عبود، 2000). وكذلك يورد العنزي ونعمة (2009) أنَّ الأخلاق هي مبادئ وقواعد تحدد السلوك المقبول أخلاقياً، الذي يميِّز الصحيح عن الخطأ.

ويُلاحظ أنَّ في الأخلاق بُعدين هما: بُعدٌ خاصٌ بالعلاقات المُجتمعيّة، وبُعدٌ آخر خاص بالإنسان (نفسه)، والحكم الصادر على سلوك الفرد هو في جانب منه على الأقل، حكم المجتمع الذي يحدد ما هو خير أم شر، عدل، أم ظلم من وجهة نظره. ويترجم المجتمع أحكامه هذه إلى مبادئ خُلقية، وقواعد تحكم سلوك الأفراد (المزروعي، 2003).

ويرى نزال (2001) بأن لدى المرء ملَكة تصدُر عنها الأفعال عن النفس من غير تمهلٍ ورويّة، وفكرةٍ، وتكلُف؛ فإذا أضفت لفظ الأخلاق إلى لفظ آخر، دلَّ على مجموع قواعد السلوك المتعلقة بالشيء الذي دلَّ عليه اللفظ، وكذلك إذا نسبته إلى جماعة معينة دلَّ على قواعد السلوك الخاص بتلك الجماعة، نقول: الأخلاق المهنية، والأخلاق السمحة، وإذا أطلقت لفظ الأخلاقية على

مبادئ السلوك، دلّ على القيم المطابقة للمُثُل الأخلاقية العليا، وإذا أطلقته على السلوك العملي، دلّ على مطابقة هذا السلوك لمبادئ الأخلاق.

ويُشير قزق (2005) إلى أن السلوك الأخلاقي يستند إلى قاعدة راسخة هي الضمير، وهو صوت داخلي يدعو صاحبه إلى القيام بالأعمال الصحيحة، ويمنعه من القيام بالأعمال السيئة، ويصدر إليه أوامر نابعة من التوجه نحو فعل الخير.

إن السلوكيات الأخلاقية ذات الآثار المحمودة في الحياة، تُنظّم علاقات الإنسان مع الآخرين في المجتمع ومنها: الصدق، والأمانة، والعفّة، والعدل، وأداء الواجبات والحقوق، والتزام الآداب، والتعامل مع الآخرين ليظهر الودّ في المجتمع على خير وجه (الميداني، 1992).

لذلك فإنّ وجود دستور أخلاقي يعدّ أساساً مهماً من الأسس العامة، التي تقوم عليها أية مهنة، ومتطلباً لحفظ كيانها وصيانة استقلاليتها، فالمهنة تتميز بوجود مجموعة من الأخلاق المهنية الخاصة بها، التي يُفترض أن يلتزم بها جميع الملتحقين بهذه المهنة، والروابط المهنية تراقب باستمرار مدى التزام كل مهني بأخلاقيات مهنته، ومدى حبه لها، وانتمائه واعتزازه بها، ومدى مساهمته في دعمها وتطويرها والدفاع عنها (بني خالد، 2007).

إن التصرف الأخلاقي هو التصرف الذي يتطابق مع المعايير الاجتماعية المقبولة بشكل عام، أما التصرف غير الأخلاقي، فهو التصرف الذي لا يتطابق مع المعايير الاجتماعية المقبولة بشكل عام. ولذلك فإن السلوك الأخلاقي هو السلوك الذي يحكم عليه بأنه جيد وصحيح وعادل وشريف ويستحق الثناء، وأن السلوك غير الأخلاقي هو التصرف الذي يحكم عليه بأنه خاطئ وتوبيخي أو فاشل في تلبية الالتزام (العنزي والساعدي، 2002).

ويعد موضوع الأخلاقيات من الموضوعات المهمة التي ظهرت في حقول العلوم الاجتماعية ومنها الإدارة، بسبب التقدم والتطور المتزايد والمستمر في هذه العلوم، فالأخلاقيات من الركائز الأساسية لخدمة الآخرين، وحسن أداء الوظيفة يؤدي إلى نتائج إيجابية (قزق، 2005). لذلك يخضع أصحاب المهن لمجموعة من الالتزامات السلوكية التي يطلب إليهم القيام بها على أكمل وجه، وذلك مقابل حصولهم على مجموعة من الحقوق والضمانات التي تتكفل المؤسسة بتوفيرها لهم (ناصر، 2006).

إن أخلاقيات العمل عبارة عن مجموعة من القيم، والأعراف، والتقاليد التي يتفق ويتعاون عليها أفراد عمل معين حول ما هو خير وواضح وعادل في نظرهم، وما يعدونه أساساً لتعاملهم وتنظيم أمورهم وسلوكهم في إطار العمل (رضوان، 1994).

ويمكن التعبير عن أخلاقيات المهنة بأنها مجموعة من المبادئ والمعايير التي تعد أساساً للسلوك المطلوب لأفراد المهنة الواحدة، والتي يعتمد عليها المجتمع في تقييم أدائهم إيجاباً أو سلباً (السكارنة، 2009).

وأوضح مرعي وبلقيس (1993) أنَّ الالتزام بأخلاقيات العمل يعني انخفاض الممارسات غير العادلة، وتوافر الفُرص المتكافئة، وإسناد الأعمال للأكثر علماً وكفاءة، وتوجيه الموارد لما هو أنفع، واضطرار الانتهازيين والحمقى لأضيق السُّبل، وزيادة ثقة الأفراد بأنفسهم ومؤسستهم ومجتمعهم، وانخفاض القلق والتَّوتر داخل المؤسسة.

إنَّ أهمية دراسة أخلاقيات العمل وكيفية تأسيسها في نفوس الموظفين وضمائرهم، تنبع من أنه دونها سينشأ جهاز إداري غير فاعل، وغير متجاوب مع حاجات الناس، كما أنه سيكون جهازاً متلبساً بالفساد الإداري، وإن كان للفساد الإداري تكلفة مالية على الدول المتقدمة، فإن تكلفته على الدول النامية أعظم، وخاصة مع محدودية موارد هذه الدول (العمر، 2002).

وعليه، فإنَّ اتِّباع الأخلاقيات أمرٌ يجب أن يحرص عليه كل شخص، ولا يجب أنْ تعتمد إدارة المؤسسة على قناعات الموظفين الشّخصية للحكم على مدى التزامهم بأخلاقيات مهنتهم، بل لا بدَّ من أنْ تلزمهم بها كجزء من متطلبات عملهم، فمن الضروري تحديد ما هو أخلاقي، وما هو غير أخلاقيّ في عُرْف المؤسسة لكي يلتزم به الجميع، ولا بُدَّ من التعامل بحزم في حال الإخلال بهذه الأخلاقيات، فلا يمكن القبول بوجود تداخل بين مصالح الأفراد، ومصالح المؤسسة، فالحرص على أخلاقيات المهنة أمر أخلاقي، وديني، وإداري، وأخلاقيات المهنة عنصر أساس للتطوُّر، ويجب أنْ تكون لها أولوية أكبر بين الموظفين والإداريين (العجمي، 2007).

إنَّ استخدام أخلاقيات العمل يضمن تقييم أداء المستخدمين بصورة عادلة. إذ أشار الحياري (1996) إلى أن هناك العديد من الأخلاقيات المتعلقة بالعمل في المؤسسات التربوية التي من المفترض اتباعها، وهي:

- تطبيق القوانين والتعليمات على كافة العاملين في المؤسسة دون تمييز.
- الاهتمام بتحقيق أهداف المؤسسة والعاملين.
- مشاركة العاملين بالقضايا المتعلقة بهم وبالمؤسسة.
- التواضع والتسامح في التعامل مع العاملين والرغبة في ذلك.
- الدقة في التعامل مع العاملين، وإظهار جانب اللين والمودة لهم ومساعدتهم وإرشادهم.
- مراعاة ظروف الأفراد داخل المؤسسة والتعاطف معهم في كافة الظروف الحسنة والسيئة.

ويترتب على الممارسة الفعلية لأخلاقيات العمل حصول المنظمة على مزايا عديدة منها كما يورد الغالبي والعامري (2005):

- الارتباط الإيجابي بين الالتزام الأخلاقي والممارسات الأخلاقية وهو ما ينعكس على المدى الطويل ولصالح المؤسسة.
- إن تجاهل السلوك الأخلاقي وعدم الالتزام بالمعايير الأخلاقية قد يكلّف المؤسسة كثيراً، حيث يضع التصرف اللاأخلاقي المؤسسة في مواجهة العديد من المشكلات في بعض الأحيان.
- يعزز السلوك الأخلاقي والالتزام به سمعة المؤسسة على صعيد بيئة عملها المحلية أو الإقليمية بل وحتى العالمية.
- إنَّ الالتزام بأخلاقيات الأعمال يضع المؤسسة في إطار المصلحة الذاتية المستنيرة ويبعدها عن المصلحة الذاتية الضيقة والأنانية المفرطة، وبالتالي تفقد الأطراف الأخرى ثقة التعامل معها.

العوامل المؤثِّرة في السلوك الأخلاقي واللاأخلاقي داخل المنظمة:

إنَّ السلوك الأخلاقي واللاأخلاقي هو نتاج تركيبة معقدة من المؤثرات: الخصائص الشخصية، ومؤثرات تنظيمية داخلية وخارجية.وفيما يلي إيجاز لهذه العوامل، كما أشار إليها كرتنر وكينكي (Kreithner and Kinicki, 2007):

1. المؤثرات الشخصية: وتشمل التركيبة الفريدة من الخصائص الشخصية، والقيم، والمبادئ الأخلاقية التي يحملها الشخص، علاوة على التجربة الشخصية الأخلاقية. وتتشكل التجربة الشخصية في هذا المجال عندما يكافئ عن سلوك محدد أو يعاقب على سلوكيات أخرى، سوف تتولد لديه نزعة شخصية نحو السلوك أخلاقياً أو لا أخلاقياً.
2. المؤثرات التنظيمية الداخلية: وهي العوامل التنظيمية التي تعد كمؤشرات للسلوك الأخلاقي للمنظمة وتتضمن ستة عوامل أساسية هي: حجم المنظمة، واستراتيجيتها، وهيكلها التنظيمي، وثقافتها التنظيمية، والضغط المدرك على النتائج، ومجموعة القوانين الأخلاقية، إن المنظمات كبيرة الحجم أكثر احتمالاً بأن تتصرف بشكل لا أخلاقي، وإن المديرين من المحتمل جداً أن يتصرفوا بشكل لا أخلاقي في المنظمات التي تتبنى الهيكل اللامركزي، كما أشارت دراسات عديدة بأن المديرين قد يتصرفون بشكل لا أخلاقي في حالة وجود إدراك بالضغط على النتائج، على وجه الخصوص عندما يكافئ الأشخاص على انجازهم لأهدافهم.
3. العوامل الخارجية: وتتكون هذه العوامل من خصائص الصناعة التي تعمل فيها المنظمة مثل ثقافة الصناعة، أو خصائص البيئة العامة مثل الديناميكية، والندرة، والتنوع، وتتضمن أيضاً النظام القانوني والسياسي وثقافة البلد الذي تعمل فيه المنظمة.

لذا فإنَّ أخلاقيات العمل لا تتحقق لأيِّ مسؤول بمجرد قراءته لمجموعة قواعد أخلاقيّة، إنَّما تتم بلورتها عبر سُبل تربوية سليمة تُزرع فيه وتُنمِّي قيَماً واتجاهات نحو الالتزام الأخلاقي. وإنَّ مثل هذه الاتجاهات والقيم يجب أن لا يترك أمر اكتسابها وتنميتها للاجتهاد الشخصي، أو الظروف والمواقف الإدارية، وإنَّما يجب أنْ تُحدَّد بدّقة، وتُخطط البرامج التدريبية التي تستهدف تدريب المسؤولين نظرياً وعملياً (العجمي، 2007).

كما وتتوافق أخلاقيات العمل مع الاحتياجات البشرية الرئيسة، وهي تجبر المنظمات الالتزام بها في توجهها، لما لها من أهمية تتمثّل في كثير من المجالات، ومنها كما في كيران (Kiran, 2007):

- تعزيز مصداقية المنظمة مع المرؤوسين.
- تزويد المنظمات بالربح والمنفعة في جميع المجالات.
- المساعدة في تحسين عملية صنع القرار.
- إيجاد المصداقية بين المنظمات والمجتمع.
- المحافظة على المجتمع والبيئة بدرجة أكبر من القوانين والأنظمة.

ويبين دافت (Daft, 2003) أن أخلاقيات العمل تعد من الأمور المهمة لشغل الوظيفة في المنظمة، إذ يتم التأكيد عليها من إداراتها لأنها تعد بمثابة الرقابة الذاتية للفرد، لأنه يستطيع أن يميز بين الصواب والخطأ في سلوكه أثناء العمل. ولهذا يتم استقطاب الأفراد ذوي الأخلاقيات العالية للعمل في المنظمة، على أساس أن هؤلاء الأفراد هم الذين يجلبون الأخلاقيات لها أو أن المنظمة تستمد أخلاقياتها من الأفراد العاملين فيها.

وقد أشار هلالي (2006) إلى أنه يمكن حصر الصفات الأخلاقية للمهنة في خمس مجموعات كالآتي:

- الطهارة والقدسية عن طريق حسن السير والسلوك وجودة الأداء.
- الاستقامة وما تقتضيه من المشورة والوفاء والصدق.
- التعاون وما يستلزمه من تعميق معاني الأخوة والاحترام والصبر.
- الأمانة وما تشمله من عدم إفشاء السر والاستغلال والكذب.
- المحبة وما تشمله من معاني التواد والإحسان والإيثار.

الأخلاق والدين الإسلامي

لقد حرص الإسلام على الجانب الأخلاقي، وعزز الالتزام به على مستوى الفرد والجماعة، وحدَّد قيماً وقواعد أخلاقية لكل جانب من جوانب الحياة، ودعا إلى الحفاظ عليها. كما رتَّب على الالتزام بها أو عدمه وقوع الثواب والعقاب في الدنيا والآخرة، ذلك لأنَّ الحياة لا تستقيم إلا بالأخلاق وممارستها في جلِّ جوانب الحياة المختلفة، ومن هذا المنظور فقد عمِل المسلمون على تطبيق الأخلاق في كافة ميادين الحياة، مما أسهم بشكلٍ بارز في ازدهار الحضارة الإسلامية. ويشير العنزي والساعدي (2002) إلى أنَّ الرسول صلى الله عليه وسلم بيَّن دوره في البناء الأخلاقي حين قال: "إنَّما بُعثتُ لأتمِّم مكارم الأخلاق"؛ إذ أن الأخلاق بهذا الموضع الرفيع إنما أراد منها الرسل والأنبياء (عليهم السلام) أن تكون حاجزاً بين النفس وشهواتها، وهوى القلب، وليرسموا طريقاً للإنسانية تميزه الأعمال الصالحة والفضائل.

ولقد رسم الإسلام للأخلاقيات منهجاً مُيسَّر التطبيق في مختلف العصور والبيئات، وجعل إطار القيم الأخلاقيّة واسعاً رحِباً، يُحقق الحرية الشخصية، ويتقبَّل الجهود الفردية، ومع ذلك أقام كثيراً من الضوابط التي تقف حاجزاً منيعاً ضد الظلم، والشر، والفوضى، وجعل الإسلام من شعائر العبادات قوة دافعة ذاتية، لتنمية الخُلق الفاضل وحراسته من نوازع وضعف النفس البشرية (الغفيلي، 2001).

وقد أكدَّ إغبارية (2005) على هذه المعاني الأخلاقيّة في استنباطه مجموعة مبادئ إداريّة تربويّة من صحيح البخاري، إذ أشار إلى أربعة عشر مبدأ إدارياً تربوياً متضمنة في أحاديث الرسول صلى الله عليه وسلم، منها: الوضوح في التعليمات، واختيار الأصلح، والمشاركة في المسؤولية، والقدوة الحسنة، والعلاقات الإنسانية، والعدل والمساواة، والمساءلة، والشورى.

وأكدَّ طاهر (2007) أيضاً على هذه المعاني في أنموذجه القيادي التربوي الإسلامي مبيناً أن تطبيقات دعوة الأنبياء وشرع الله الحكيم تضمَّنت الحياء، والتقوى، والتعفّف، والاستقامة، والإخلاص، والمراقبة، والأمانة، والتعاون، والمساواة، والعدل، والاعتدال، والوفاء، والصبر، والحُلُم، والقدوة، والتضحية، والتبصُّر، والتواصي بالحقِّ والصبر.

وأشار سليمان (1985) إلى مجموعة من السمات القياديّة الدالّة على الالتزام الأخلاقي للقائد، منها: تقوى الله، وحقوق الرعيّة، الاعتدال في الأمور، الحذر من النميمة، الوفاء بالوعد، مشاورة

المختصّين تجنُّب المحاباة، اختيار الأكفياء، اليقظة والرقابة في العمل، النظر في شكاوى الأتباع، وحسن التعامل مع الجماعة.

وترى الباحثة أن الأخلاق عبارة عمّا أقَّرته الشريعة الإسلامية من قوانين، ومبادئ، وتشريعات، وما أقرَّه المجتمع من القيم، والعادات، والتقاليد المتفقة مع الشريعة الإسلامية، والتي تضبط معاملات الأفراد فيما بينهم، وما صدَّقه الأفراد بالتزام ما صدر عن الدين والمجتمع، للسمو والارتقاء إلى ما هو أفضل.

مصادر الأخلاق المهنية

هناك مجموعة من المصادر التي تعتبر الأساس الذي تنطلق منه أخلاقيات المهن كافة في بلورة أخلاقياتها، والتي تعكس واقع المجتمع في شتى ميادينه، ويرى الباحثون أن هناك خمسة مصادر للأخلاقيات المهنية، يُمكن إجمالها كما يلي:

أولاً: المصدر الديني:

يمثل هذا المصدر، وبخاصة في المجتمع الإسلامي، أهم مصادر أخلاقيات المهنة، إذ أنه يوفر لأخلاقيات المهنة خلق الرقابة الذاتية في الفرد، فالمهني يمكن أن يتهرب من الرقابة السياسية، أو الاجتماعية، أو القانونية لكنه لا يستطيع أبداً أن يتهرب من رقابة الله سبحانه وتعالى (الحوراني، 2005).

ثانياً: المصدر الاجتماعي:

إن لكل مجتمع ثقافته الخاصة به، التي تنظم حركته، وتحدد قيمه ومعتقداته وعلاقاته، وولاء وانتماء أفراده، ومن المعروف أن أهم ما يكوِّن ثقافة المجتمع الجوانب الاجتماعية المتمثلة في القيم، والمعتقدات، والعادات، ونمط العيش، وممارسات الحياة الاجتماعية (السعود وبطاح، 1996).

وقد يحمل المهنيون إلى أي مؤسسة يعملون فيها عادات المجتمع الأكبر الذي يعيشون فيه، وتقاليده وأعرافه، سواءً أكانت هذه العادات والتقاليد أمراضاً اجتماعية، أم قيماً وتقاليد إيجابية، فالمجتمع الذي يتمسك أفراده بمصالحهم الضيقة، فإن ذلك يؤثر في السلوك المهني، فينقل هذه الأنماط من السلوك إلى مؤسسة العمل (الحوراني، 2005).

ثالثاً: المصدر الاقتصادي:

تتحكم الظروف الاقتصادية السائدة في المجتمع، في جميع أفراده ومن بينهم المهنيون والإداريون، إذ أن الظروف الاقتصادية الصعبة، قد تدفع بأفراد المجتمع غالباً إلى أنماط من السلوك بعيدة عن المعايير الخلقية (الحوراني، 2005).

رابعاً: المصدر السياسي:

ويقصد به نمط النظام السياسي الذي يُسيِّر المجتمع، وانعكاس توجهات هذا النظام على أخلاقيات الأفراد، فإذا كان النظام السياسي يؤمن بالتعددية، والمشاركة، والحوار، واحترام الرأي الآخر، فإنه سوف يتأثر إيجابياً في قيم الأفراد وقناعاتهم المهنية، وإذا كان النظام السياسي دكتاتورياً فاسداً، فإن تأثيره سيكون سلبياً في توجهات الأفراد في كل مؤسسة (بني خالد، 2007).

وحين يقوم المهني بأداء واجباته في ظل أوضاع سياسية قائمة، فإن سلوكه يتأثر بطبيعة هذه الأوضاع وخصائصها، فالنظام السياسي الذي يتخذ من الصالح العام غاية له، يتعين عليه الإيمان بالحرية، والشفافية، والديمقراطية، والمساءلة، ومن هنا فإن النظام يؤدي إلى ازدهار الأخلاق المهنية. أما النظام السياسي الذي يفتقر إلى الرقابة القضائية، والإدارية، والشعبية، ويميل نحو الاستبداد والظلم، فيؤدي إلى تغذية السلوك اللاأخلاقي على مستوى الأفراد عامة، ومستوى أفراد المهنة خاصة (الحوراني، 2005).

خامساً: المصدر الإداري التنظيمي:

تعد القوانين والأنظمة والتشريعات من المصادر الرئيسة التي تتحكم في تسيير الإدارة في المنظمات، ويقصد به البيئة التنظيمية التي يعمل فيها الفرد بكل ما فيها من قوانين ولوائح، وأنظمة، وقيم وتقاليد ومُثُل تحدد سلوك العاملين فيها، وتوجه مسارهم (الحوراني، 2005).

البُعد الأخلاقي للقيادات التربوية:

يتميز البعد الأخلاقي للقائمين على النظام التربوي والعاملين فيه بأهمية خاصة، وذلك لأنه نظام إنساني في معظم مكوناته، إذ يواجه العاملون في هذا النظام مواقف يومية متكررة تختبر من خلالها خصالهم الأخلاقية، وكلما ارتفعت مكانة الإداري في سلم النظام الهرمي كلما ازدادت مزاياه

وخصاله الأخلاقية أهمية، فضلاً عن أن حكم المجتمع على النظام التربوي يكون من خلال حكمه على أنماط سلوك أفراده وبشكل خاص القائمين عليه. إن الممارسات الإدارية ذات الطابع غير الأخلاقي يمكن أن يكون لها آثار مدمرة، وذلك لما يمكن أن تعكسه من انطباعات سلبية ليس على النظام الإداري فحسب، بل على النظام بأكمله (حامد، 2009).

وتعمل القيادة التربوية الناجحة على تحقيق رغبات الأفراد وإشباع الحاجات التي تظهر في الجماعة، وتحاول هذه القيادة الانتفاع من ضرورة البواعث الذاتية والحوافز الداخلية لنشاط كل فرد من أفراد الجماعة، وذلك من خلال دراسة أفراد الجماعة والتعرف إلى الاختلافات الفردية بينهم، وأحكم القادة من يعتمد في تحقيق ذلك على سياسة المساواة وعدم التعالي (العجمي، 2010).

ومن منطلق أن النظام التربوي نظام إنساني في معظم مكوناته، فإن للبعد الأخلاقي للقائمين عليهولمختلف العاملين فيه أهمية خاصة. ويشكل هذا البعد محوراً أساسياً تجب العناية به عند استقطاب إداريي المستقبل. ومن المفروض أن يتم التأكد من تمتعهم بمفاهيم أخلاقية صحية، وتنمية روح الالتزام بالسلوك الأخلاقي داخلهم. وهناك عدة أبعاد أخلاقية لها دلالتها في سلوك الإداري التربوي، ومنها ما أورده حامد (2009):

- احترام القوانين والأنظمة المعمول بها في المجتمع.
- انجاز المهمات بكل أمانة وصدق وإخلاص.
- دعم الحقوق المدنية والإنسانية وحمايتها لكل الأفراد.
- تجنب استغلال المراكز الوظيفية لخدمة المصالح الشخصية.
- محاولة تطوير الذات مهنياً، عن طريق السعي للحصول على درجات أكاديمية وتطوير مهني دائم.
- احترام جميع العقود والاتفاقيات السارية والالتزام بكل ما يتم التوصل إليه بشأنها.

فإذا قامت القيادة الإدارية مثلاً بممارسات سلوكية مخالفة للقوانين والأنظمة؛ فإنَّ ذلك سوف يزيد من جُرأة الموظفين على ارتكاب مخالفات مشابهة، مثال ذلك، المسؤول الذي يُغادر العمل قبل نهاية الدوام الرسميّ وبشكلٍ مستمرّ؛ فإنَّ هذا السلوك سوف ينتشر لدى موظفيه، وإنْ لمْ يكُن بشكلٍ جماعي، إلا أنَّه قد يأخذ شكل المناوبة فيما بينهم في مغادرة العمل فور مغادرته (المزروعي، 2003).

القيادة الأخلاقية:

إنَّ القيادة في الإدارة متغيِّر أساسي في دفع المنظمة إلى الأمام، وإلى تحفيز العاملين لأداء العمل الجيّد والمبدع؛ وإذا غابت القيادة الناجحة والجيّدة والمؤهلة، غاب الأداء الجيّد والإنتاج الجيّد، وعجزت الإدارة عن إنجاز أهدافها. والقيادة الإداريّة البارعة والحكيمة، هي روح الإدارة العامّة. وإنَّ نجاح أيّ تنظيم أو مؤسسة يتوقف على كفاءة قيادته والتزامها بالأخلاق، كونها على قمة الهرم الوظيفي وبالتالي فهي قدوة للآخرين من الموظفين والعاملين (تيشوري، 2005).

ذلك أنَّ القيادة كما عرَّفها العجمي (2007) تعتبر ظاهرة اجتماعيّة شأنها شأن غيرها من ظواهر المجتمع المختلفة، تنشأ تلقائياً عن طبيعة الاجتماع البشري، وتؤدي وظائف اجتماعيّة ضروريّة. وهي تتناول أيضاً ألوان من النشاط الاجتماعي والاقتصادي والديني والأخلاقي.

فالقيادة في مواقفها المتعددة تُعبِّر عن نمط من العلاقة بين القائد والجماعة يؤدي إلى توجيه الأفراد لبذل أقصى جهود في سبيل تحقيق الأهداف المنشودة، والقيادة بهذا المفهوم تعني نمط من السلوك الإنسانيّ للقائد يستند إلى العلاقة بينه وبين أفراد الجماعة التي يقودها، ويعمل على استثارة جهودها، وتنسيق اتجاهاتها، وإثارة دوافعها نحو الإنجاز، وحلّ مشاكلها التي تحول دون فعالية أدائهم. لذا فالقادة مُطالبون بتوسيع مداركِهم، وزيادة ثقافتهم، وتنمية خبراتهم ومهاراتهم التي تُمكنّهم من مواجهة التحدّيات (الربيق، 2004). والقيادة النّاجحة تُقاس بمدى كفاءة أداء الفريق، فيخلُق القادة الفعّالون بيئة قوامها الاحترام المتبادل وأيضاً يقومون بتحديد الاتجاهات التي سيسلكها موظفوهم في تحقيق الأهداف، كما يكون لديهم أيضاً القدرة على ترغيب الأشخاص في الانضمام إليهم في تحقيق الأهداف (ميدين وشافير، 2005).

وقد ذهب رايان (Rayan, 2000) إلى اعتبار القيادة الأخلاقية، وما تتضمّنه من التزام أخلاقيّ وتوافر شخصيّة قدوة للآخرين أكثر أهميّة في المؤسسة من الفعاليّة الفنيّة، ذلك أنَّ الاهتمام بالقيم الإنسانيّة والسلوكات الأخلاقيّة هي متطلبات للقيادة الفعّالة. ويُبيِّن دفرسنه وماكينزي (Dufresne & Mckenzie, 2009) أنَّ القائد الأخلاقيّ يبني لنفسه نظاماً قِيميّاً شخصياً ورؤية واضحة، ويتمتَّع بالاستقامة والالتزام العلنيّ بالصالح العامّ، وتتوافق اتجاهاته ومعتقداته وسلوكه.

لذا فلا بدَّ للقيادة من أن تتصف بالأخلاق الفضيلة، فالمصلحة المشتركة هدف ذو قيمة مشتركة يهدف إلى منفعة المجتمع بحيث تتحقق المنفعة للدرجة التي تُمثّل تغيُّراً إيجابياً ومفيداً في حياة الأفراد (توفيق، 2008). والقيادة غير المبنيّة على القيم والأخلاقيات تصبح أنانيّة وخادمة للمصلحة الذاتيّة، ويفتقد مثل هذا النوع من القيادة التركيز على تنمية المنظمة والعاملين فيها، وهو الهدف الحقيقي من القيادة. إنَّ القيادة الأخلاقية مبنيَّة على الاهتمام العميق والثابت لتحقيق الرَّخاء للاتباع ومساعدتهم على تطوير إمكاناتهم ومقدراتهم، مما يمكنهم من المشاركة بشكل أكبر واكتساب قناعة شخصيّة بالعمل (نيوشل، 2007).

وأشار ريسك وآخرون (Resick, et.al, 2011) إلى أنَّ الكثير من الدراسات وجدت أنَّ للقيادة الأخلاقيّة تأثيراً ضمنياً إيجابياً على كلّ من الأتباع والمنظمة، فالقيادة الأخلاقيّة على مستوى الأتباع مرتبطة بعرضهم للمشكلات وتقديم التقارير، وينتج عنها الحدّ من مستوى ممارسة السلوك غير الأخلاقي على مستوى وحدات العمل المختلفة، فضلاً عن ذلك فإنَّه ينتج عنها مستوى أعلى في ممارسة سلوك المواطنة. أمّا على مستوى المنظمة فإنَّ ممارسة القيادة الأخلاقية مرتبطة بمستوى أعلى من الشعور بالأمن النفسي، وممارسة السُّلوك المُعلن، فضلاً عن الالتزام الحقيقي بميثاق المنظمة، والثّقة، والتفاؤل المُنظّمي.

إنَّ القادة الأخلاقيين هم أولئك الأفراد الّذين قاموا بتنقيح مجموعة من القيم لتكون دليلاً لكلّ عمل ونشاط يقومون به، ويقوم القائد الأخلاقي بإيجاد جوّ من التحدّي وطرح الأسئلة المفتوحة، ونشر روح القيادة، وتقديم العَوْن الدائم، وإظهار الالتزام الكلّي والمطالبة به بالمقابل، والمرونة، وإيجاد جوّ من الثقة تسوده الحريّة في الحوار والاقتراح (ديفيز واليسون وكار، 2009).

ويعمل القادة الأخلاقيون على تبليغ الأنماط السّلوكية المعياريّة المأمولة من خلال الرسائل الأخلاقيّة التي ينقلونها للأتباع باتصالهم بهم في مجال تأثيرهم فيهم، وقد يكون هذا الاتصال مباشراً، ويكون ذلك بالتصريحات من خلال الحوار حول المضامين الأخلاقيّة في مكان العمل، أو غير مباشر، ويكون ذلك في حالة تمثيل القادة الأخلاقيين للأنماط السلوكيّة المعياريّة المناسبة في حياتهمالشخصيَّة (Pucic, 2012).

إنَّ الطريق الأوليّ الذي يختاره القائد ليُحدد النغمة الأخلاقيّة للمنظمة يتمّ من خلال الأفعال والتّصرُّفات التي يقوم بها، أيّ عكس تلك القيم في الواقع العملي. وإذا لمْ يُصغ الأفراد إلى القيم

الأخلاقية التي يُحددها لهم قادتهم، فإنَّ ذلك يُشير إلى أنَّ الأفكار التي يحملونها تدور حول عدم أهمية القيم الأخلاقيّة في المنظمة (Daft, 2003).

ويشير دافت (Daft, 2004) إلى أنَّ القائد له تأثير مهمعلى القيم الأخلاقية عن طريق التعبير بوضوح عن القيم التنظيمية التي ينبغي أن يعتنقها العاملون، ونشر هذه القيم في كل أنحاء المنظمة، وينبغي أن يؤسس لهذه القيم في سلوكه اليومي، والمراسم الاحتفالية، والطقوس، وفي الأنظمة والسياسات التنظيمية، وبالتالي فإن القيادة ينتج عنها مستوى عال من الاحترام والتقدير من التابعين.

السلوك الأخلاقي القيادي:

يرى بعض الباحثين أنَّ للقيادة الأخلاقية سلوكات إن اتَّصف بها القائد فإن ذلك يؤثر على سلوك العاملين في المنظمة بشكل إيجابي فاعل، وهي كما يلي:

أ- توافر السلوك الأخلاقي:

يعد توافر السلوك الأخلاقي مكوناً رئيساً للقيادة، فقد أشار مورجان (Morgan, 1993) إلى أن السلوك الأخلاقي ضروري لنجاح الفرد كقائد في المنظمة، وأن النماذج المتعددة للفاعلية التنظيمية والقيادة أكدت بأن الاهتمام بالقضايا الأخلاقية يعد أحد العناصر الأساسية للقيادة.

ويؤكد هاوس (2006) بأن القائد الإداري ينبغي أن يوجه الاهتمام إلى المبادئ الأساسية: الاحترام، والنزاهة، والعدالة، والاحترام يتضمن تقدير أفكار الآخرين واحترامهم باعتبارهم بشراً. وتستلزم العدالة أن يضع القائد قضايا العدالة محور اتخاذ قراراته، وعند توزيع المكافآت أو توجيه العقوبات.

ب- ممارسات السلوك الأخلاقي:

أشار دافت (Daft, 2004) إلى أنَّ العاملين يتعلمون القيم، والمعتقدات، والأهداف من مشاهدة ومراقبة سلوكيات القائد، ولذلك ينبغي على القائد أن يستخدم الرموز، والشعارات، والخطابات، ويراعي قواعد السلوك التي تتطابق مع القيم الأخلاقية، فالتصرفات لها وقع أكبر من الكلمات. ويؤكد بونو وتيناكو (Ponnu &Tennako, 2009) بأن القائد يمكن أن يوضح السلوك

الأخلاقي عملياً عندما يفعل ما هو صحيح، وعادل، وجيد أخلاقياً، إذ ينبغي على القائد أن يجعل الأخلاق حجر الزاوية لطريقة عمل المنظمة من خلال ممارسة السلوك الأخلاقي في حياته الشخصية، وفي منظمته، وفي علاقاته، أما أهم المكونات التي تميز سلوكيات وممارسات القائد الأخلاقي هي: يتجنب أذى الآخرين، ويحترم حقوق الآخرين، وأن لا يكون مخادعاً أو كاذباً، وأن يلتزم بما يتعهد به، ويطيع القوانين، ويمنع الأذى عن الآخرين، ويساعد الآخرين في احتياجاتهم، وعادل، ويعزز هذه الضروريات لدى الآخرين.

جـ - تعزيز السلوك الأخلاقي:

يمكن للمديرين تعزيز السلوك الأخلاقي كما يرى كرتنر وآخرون (Kreithner,et.al, 2007) من خلال الآتي:

- التصرف أخلاقياً: القائد الذي يمكن أن يكون نموذجاً قوياً للدور هو الذي تكون سلوكياته الفعلية ومهاراته تعطي رسالة واضحة بأهمية التصرف الأخلاقي.
- مراقبة العاملين ومعاقبة الذين يبتعدون عن السلوكيات الأخلاقية.
- تطوير مدونات أخلاقية قيمة.
- توفير التدريب الأخلاقي.
- توفير نظام مكافآت يعزز السلوك الأخلاقي.

قواعد القيادة الأخلاقية :

لقد أشار الطويل (2001) إلى أن الجمعية الأمريكية لمديري المدارس (American Association of School Administrators)، قد طورت مجموعة من السياسات تحكم القواعد الأخلاقية التي يجب أن يلتزم بها مديرو التربية والتعليم والمديرون التنفيذيون بولاية ميسيسيبي، وهذا ينطبق على جميع المنظمات التربوية والجامعات، وهي:

- إظهار درجات عالية من الصدق والأمانة بهدف زيادة مستوى الثقة بين العاملين.
- الاهتمام بالمصلحة العامة على حساب المصلحة الخاصة.
- التشجيع على التطوّر والتقدُّم المهني.
- التأكيد على دعم القيادة الإبداع في أداء الواجبات التي تتطلبها الأعمال.

- الابتعاد عن الاهتمام بالمكاسب الشخصية في تأدية الواجبات.
- الاهتمام بالحفاظ على المعلومات ذات العلاقة بالنشاط الوظيفي.

وذهبت الدراسات الحديثة إلى تطوير نماذج لتوجيه قواعد القيادة الأخلاقية، منها: نموذج جوزيفصن (Josephson) الذي يعتبر القيادة الأخلاقية تكويناً لستّة قواعد من القيم، وهي: احترام الآخرين، وتحمُّل المسؤولية والسعي للتفوّق، والالتزام بالصدق والأمانة، ورعاية الآخرين وتقديرهم وحبّهم، والإنصاف، والفضيلة المدنيّة (Wilken & Walker, 2008). وفي تقسيمٍ آخر، بيَّن سشلت (Schulte, 2009) أنَّ هناك خمسة مبادئ توجه القيادة الأخلاقية، وهي: احترام الذات، وعدم الإضرار بالآخرين، والإحسان، والعدل، والإخلاص، وأنَّ هناك نموذج للقيادة الأخلاقية يسمى نموذجاً (4V-)، ويتضمَّن المعتقدات والقيم، وهي أمور داخلية تتناغم مع السلوك والتصرفات الخارجية المراعية للصالح العام.

إنَّ عملية تقييم الأداء الوظيفي - المبنيَّة على قواعد القيادة الأخلاقية - من أهم العمليات التي يمارسها القائد، والتي تلعب دوراً هاماً بالتأثير على تحسين الممارسات الأخلاقية للعاملين في المنظمة، وبالتالي تزيد من درجة الانتماء والرضا الوظيفي لديهم. حيث يُقَيِّم القائد العاملين بموضوعية بعيداً عن التحيُّز والمحاباة لإيجاد مناخ من الثقة والتعاون بينهم، لتحقيق الأهداف المنشودة في المنظمة.

وبعد اطِّلاع الباحثة على الأدب النظري والدراسات السابقة المتعلقة بهذا الموضوع، رأت تقسيم قواعد القيادة الأخلاقية إلى ثلاثة محاور، تضمّ: (الصفات الأخلاقية الإدارية، والصفات الأخلاقية الشخصية، والصفات الأخلاقية التعامل مع الآخرين)، والتي سيتم بناء أنموذج تقييم الأداء الوظيفي لموظفي الجامعات الأردنية استناداً إليها.

ثانياً: الدراسات السابقة:

تم الاطلاع على الدراسات السابقة المتعلقة بمتغيرات الدراسة (الأداء الوظيفي والقيادة الأخلاقية) وذلك من خلال مصادر ومراجع مختلفة ذات علاقة، وسوف يتم تقسيم الدراسات السابقة إلى دراسات عربية وأجنبية، تالياً عرضها وفق تسلسل زمني من الأقدم إلى الأحدث على النحو الآتي:

1- الدراسات السابقة ذات العلاقة بالأداء الوظيفي:

تشتمل هذه الدراسات دراسات عربية وأجنبية على النحو الآتي:

الدراسات العربية:

دراسة قرقش (2000) بعنوان "أنموذج مقترح لتقييم مدير المدرسة الثانوية الحكومية في محافظات شمال فلسطين". هدفت الدراسة إلى معرفة درجة موافقة المشرفين التربويين على معايير الأنموذج المقترح لتقييم مدير المدرسة الثانوية الحكومية في محافظات شمال فلسطين. وتكون مجتمع الدراسة من جميع المشرفين التربويين العاملين في جهاز التربية والتعليم في محافظات شمال فلسطين وعددهم (171). وأظهرت نتائج الدراسة أنَّ درجة موافقة المشرفين التربويين كانت مرتفعة على جميع المعايير المقترحة. وأن الاختلاف في المتوسطات الحسابية بين درجة موافقة المشرفين التربويين كان اختلافاً بسيطاً. أما بالنسبة لمتغير الخدمة فقد كانت المتوسطات متقاربة جداً، إلا أن الفرق كان قليلاً ولصالح أصحاب الخدمة (عشر سنوات فأكثر)، وفيما يتعلق بمتغير المؤهل العلمي فقد كانت المتوسطات متقاربة جداً أيضاً.

دراسة السحيمات (2007) بعنوان "سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقتها بأدائهم الوظيفي". واشتملت عينة الدراسة على (300) مدير ومديرة، و(300) معلم ومعلمة. واستخدمت الدراسة أداتين للقياس مقياس سلوك المواطنة التنظيمية الذي صممه (نايهوف ونورمان) بعد ترجمته للغة العربية وتكييفه للبيئة الأردنية، ومقياس الأداء الوظيفي الذي طورته السحيمات. وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة موجبة دالّة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي المرحلة الثانوية في الأردن ومستوى أدائهم الوظيفي.

دراسة النابلسي (2008) بعنوان "تطوير أنموذج لتقييم أداء مديري المدارس الخاصة الثانوية في ضوء الواقع الممارس والدور المهني المتوقع لهم في الأردن". هدفت الدراسة إلى تطوير أنموذج لتقييم أداء مديري المدارس الثانوية الخاصة في ضوء الواقع الممارس والدور المهني المتوقع لهم في الأردن عن طريق دراسة واقع المديرين والمعلمين والإداريين في المدارس الثانوية الخاصة في الأردن وفقاً لمعايير التقييم لأداء مدير المدرسة الممارس. بلغت عينة الدراسة (955) من المديرين والمديرات والمعلمين والمعلمات والإداريين والإداريات، وأظهرت نتائج الدراسة أنَّ درجة تصورات المديرين والمعلمين والإداريين لمعايير التقييم لأداء مدير المدرسة الممارس في المدارس الثانوية الخاصة في الأردن كان مرتفعاً في جميع فقرات أداة الدراسة باستثناء مجال منهجية التقييم، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة تصورات المديرين والمعلمين والإداريين لمعايير التقييم لأداء مدير المدرسة الممارس في المدارس الثانوية الخاصة في الأردن تعزى لمتغيري الجنس والموقع الوظيفي.

دراسة عكاشة (2008) بعنوان "أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي – دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات في فلسطين Paltel". هدفت الدراسة إلى التعرُّف على واقع الثقافة التنظيمية في شركة الاتصالات الفلسطينية، وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي. قام الباحث بتصميم استبانة بلغ عدد عينتها (312) موظف من مجتمع الدراسة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي. وكان من نتائجها أنَّ هناك أثراً إيجابياً للثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية. وأنَّ هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر الثقافة التنظيمية وهي (السياسات والإجراءات، الأنظمة والقوانين، المعايير والمقاييس، الأنماط السلوكية، القيم التنظيمية، التوقعات التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الاتجاهات التنظيمية) وبين مستوى الأداء الوظيفي.

دراسة ناصر (2010) بعنوان "الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين". هدفت هذه الدراسة إلى التعرُّف على أنماط القيادة السائدة في المنظمات الأهلية الفلسطينية، والتعرف على الأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية، وكذلك التعرف على طبيعة العلاقة بين الأنماط القيادية والأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية.تكون مجتمع الدراسة من (138) منظمة أهلية فلسطينية تعمل في قطاع غزة، تم توزيع الاستبانة على عينة الدراسة فبلغت (340) من أفراد العينة. وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الديمقراطي والحر المستخدم في المنظمات الأهلية

الفلسطينية ومستوى الأداء الوظيفي، ووجود علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة الأتوقراطي المستخدم في المنظمات الأهلية الفلسطينية ومستوى الأداء الوظيفي في هذه المنظمات.

دراسة الصرايرة (2011) بعنوان "الأداء الوظيفي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها". هدفت الدراسة تعرُّف مستوى الأداء الوظيفي لأعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها. طبِّقت عينة الدراسة على (77) رئيس قسم أكاديمي. بيَّنت نتائج الدراسة أنَّ مستوى الأداء الوظيفي لأعضاء الهيئات التدريسية كانت مرتفعة، بالإضافة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعود لمتغيرات الدراسة وهي (نوع الكلية، والجنس، الرتبة الأكاديمية، سنوات الخبرة، مكان الحصول على درجة الدكتوراه، والجامعة التي يعمل فيها).

دراسة السكر (2013) بعنوان "أثر العدالة الإجرائية في الأداء الوظيفي - دراسة تحليلية لآراء المديرين في الجامعات الأردنية". هدفت الدراسة تحليل أثر العدالة الإجرائية في الأداء الوظيفي وفقاً لآراء المديرين العاملين في الوزارات الأردنية. بلغت عينة الدراسة (172) فرد يمثلون مجتمع الدراسة.توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها أنَّ تصورات المستجيبين نحو العدالة الإجرائية والأداء الوظيفي كانت متوسطة، وأنَّه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية موجبة بين العدالة الإجرائية كمتغير مستقل، والأداء الوظيفي كمتغير تابع.

الدراسات الأجنبية:

دراسة ثورن (Thorn, 2002) بعنوان "تقييم المعلمين لأداء مديري المدارس باستخدام معايير اتحاد قادة المدارس بين الولايات للقادة". هدفت الدراسة إلى الكشف عن إدراك المعلمين لاستخدام معايير تقييم فعالية مديري المدارس المتحدة في إطار اتحاد ترخيص قادة المدرسة بين الولايات على اعتبار أن هذه المعايير يمكن أن تقدم الإطار لتقييم أداء مديري المدارس. بلغت عينة الدراسة (647) معلماً ومعلمة. أظهرت نتائج الدراسة احتياج مديري المدارس إلى تدريب وتعليم خاص لتطبيق معايير اتحاد ترخيص قادة المدارس بين الولايات (Interstate School Leaders Licensure Consortium) ISLLC في مدارسهم والذي يعد متطلباً أساسياً للحصول على التأهيل ليصبح مدير مدرسة.

دراسة ماكوني (McConny, 2003) بعنوان "تقييم أداء المعلمين وسبل تحسين الأداء الوظيفي لمعلمي المدارس الحكومية في فلوريدا". هدفت الدراسة إلى فحص برنامج (BCPSS) (Baltimore City Public School System) في تقييم أداء المعلمين وسبل تحسين الأداء الوظيفي للمعلمين، وذلك بالاستفادة من هذا البرنامج لبناء أدوات تقييم الأداء والوقوف على نواحي القوة والضعف لديهم بهدف تحسين أدائهم. بلغت عينة الدراسة (183) معلماً ومعلمة. وأظهرت نتائج الدراسة أنَّ هناك نتائج سلبية من قبل المعلمين الذين أجابوا عن فقرات الاستبيان نحو استخدام برنامج (BCPSS) لتقييم الأداء حيث اعتبره 26% من المعلمين أنه محفز للعمل في حين اعتبره 47% منهم أنه ليس كذلك بل إنه سبب يمثل خروج المعلمين من المهنة.

دراسة ميراندا (Miranda, 2006) بعنوان " حالة دراسية لنظام تقويم المعلمين في ولاية كاليفورنيا وأثره على ممارسات المعلم في إحدى المدارس الثانوية ذات الأداء العالي للتعليم البديل" هدفت الدراسة إلى تحري النظام الحالي لتقويم المعلم وأثره على ممارسات المعلم، ومدى إدراك الإداريين والمعلمين لفعالية تقييم المعلمين في المدارس الثانوية ذات الأداء العالي. وتضمن مجال البحث معلومات عن خلفية المعلم، وتقييم المعلم، والتقويم المستمر للمعلم والجهد المدرسي، والثقافة المدرسية، والفعالية الشخصية والالتزام تجاه التعليم.وبعد الاطلاع على الوثائق الموجودة لدى الولاية والمقاطعة، وكذلك الموجودة في المدرسة، تم تحليل (18) من أصل (19) مسحاً للمعلمين باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية، وافق (14) معلماً على إجراء مقابلات، وتم إجراء مقابلة مع إداري واحد، وأظهرت نتائج الدراسة ما يلي: أن هناك عدة عوامل غير عامل عملية تقويم المعلمين كان لها تأثير في نجاح المدرسة، ومن ضمن هذه العوامل: " القيادة لدى المعلم، والتعاون المشترك ما بين الطلاب والمعلمين، والمهارات والانضباط المعتمد على التعلم من المشاريع، والتركيز على انجازات الطالب وعلى المجتمع التعليمي الصغير". تشير المعطيات إلى أن التحسن في ممارسات المعلم وانجازات الطالب في هذه المدرسة لا يمكن أن يعزى لعملية تقويم المعلم.

دراسة سميث وتيلما (Smith &Tillema, 2007) بعنوان "تقييم أداء المعلمين باستخدام البورتفوليو في هولندا". هدفت الدراسة إلى استخدام معايير تقييم المعلمين باستخدام البوتفوليو Portfolio (الحقائب التعليمية للمعلم). ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام نوعين من الأدوات لجمع البيانات وهي: الاستبيان والمقابلة المفتوحة، بلغت عينة الدراسة (350) معلماً ومعلمة. وأظهرت

نتائج الدراسة عدم وجود فروق في عملية تصنيف الحقائب واستخدام المعايير في تقديم الحقائب. وأهمية اتباع التقييم للحقائب بالمقابلة المفتوحة الأمر الذي يفتح المجال للمعلمين لتبرير جودة ونوعية الحقيبة وبذلك يستمر المحافظة على استخدام المعايير للحكم على الحقيبة.

2- الدراسات السابقة ذات العلاقة بالقيادة الأخلاقية:

تشتمل هذه الدراسات دراسات عربية وأجنبية على النحو الآتي:

الدراسات العربية:

دراسة إسماعيل (2000) بعنوان "أخلاقيات مهنة التعليم ومدى التزام أعضاء هيئة التدريس في كليات التربية في جامعات أردنية من وجهة نظر الطلبة". هدفت إلى التعرف على مدى التزام أعضاء هيئة التدريس في كليات التربية بأخلاقيات مهنة التعليم من وجهة نظر الطلبة. تكون مجتمع الدراسة من جميع طلبة كليات التربية في بعض الجامعات الأردنية الرسمية (الأردنية، واليرموك، والهاشمية) للعام الدراسي 2000/1999 وبلغ عددهم (2600) طالب وطالبة. وتكونت عينة الدراسة من (620) طالباً وطالبة. أظهرت نتائج الدراسة وجود التزام بدرجة كبيرة لدى أعضاء هيئة التدريس بأخلاقيات المهنة، وأنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية يعزى لمتغير الجنس.

دراسة قزق (2005) بعنوان "درجة التزام رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية بأخلاقيات المهنة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس". هدفت الدراسة إلى تعرف درجة التزام رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية بأخلاقيات المهنة. بلغ عدد أفراد عينة الدراسة (458) عضواً تدريسياً. وقد أظهرت النتائج أن درجة التزام رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية بأخلاقيات المهنة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس مرتفعة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في درجة التزام رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية بأخلاقيات المهنة تعزى للتفاعل بين متغيري التخصص والرتبة الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

دراسة أحمد (2006) بعنوان "درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في الأردن لأخلاقيات الإدارة المدرسية من منظور إسلامي من وجهة نظر المعلمين والمعلمات". هدفت الدراسة إلى تعرُّف درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الأكاديمية في الأردن، لأخلاقيات الإدارة المدرسية من

منظور إسلامي، من وجهة نظر المعلمين والمعلمات. تكونت عينة الدراسة من (520) مدير ومديرة تمَّ اختيارهم بطريقة عشوائية من مجتمع الدراسة. وأشارت نتائج الدراسة إلى أنَّ درجة ممارسة المدير للأخلاق المدرسية من منظور إسلامي كانت مرتفعة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، بالإضافة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائيّة في درجة ممارسة المديرين لمجال أخلاقيات المدير الشخصية والتزامه الإسلامي حسب جنس المعلم لصالح الإناث.

دراسة البشري (2006) بعنوان "درجة التزام مديري المدارس الثانوية في دولة الإمارات العربية المتحدة بأخلاقيات المهنة من وجهة نظر معلمي مدارسهم". هدفت الدراسة تعرف درجة التزام مديري المدارس الثانوية في دولة الإمارات العربية المتحدة بأخلاقيات المهنة من وجهة نظر معلمي مدارسهم. تكونت عينة الدراسة من (950) معلماً ومعلمة تمَّ اختيارهم بالطريقة العشوائية. وأشارت نتائج الدراسة إلى أنَّ متوسط درجة التزام مديري المدارس الثانوية في دولة الإمارات العربية المتحدة بأخلاقيات المهنة من وجهة نظر معلمي مدارسهم قد وقع ضمن درجة الالتزام المرتفعة لجميع مجالات الدراسة الستة المتمثلة في (أخلاقيات مسؤوليات المدير نحو نفسه، وأخلاقيات مسؤوليات المدير نحو المهنة، وأخلاقيات مسؤوليات المدير نحو المعلمين، وأخلاقيات مسؤوليات المدير نحو أولياء الأمور، وأخلاقيات مسؤوليات المدير نحو المجتمع، وأخلاقيات مسؤوليات المدير نحو الوطن).

دراسة الخضيرات (2007) بعنوان "مستوى القيادة الإيمانية لدى القيادات المدرسية وعلاقته بدرجة الالتزام التنظيمي". هدفت هذه الدراسة التعرف على مستوى القيادة الإيمانية التي ترتكز على القيم الأخلاقية الجوهرية لدى القيادات المدرسية وعلاقته بدرجة الالتزام التنظيمي. وتكونت عينة الدراسة من (150) مديراً ومديرة و(350) معلماً و معلمة في محافظة الزرقاء. أشارت النتائج إلى أن عالم اليوم بحاجة إلى قيادة مستندة إلى قاعدة صلبة من المعارف والمفاهيم ومنظومة من القيم والاتجاهات تشكل الأبعاد البنائية للإنسان المؤمن.

دراسة شحادة (2008) بعنوان "العلاقة بين أنماط السلوك القيادي وأنماط الاتصال لدى الإداريين الأكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية". هدفت الدراسة إلى إيجاد العلاقة بين أنماط السلوك القيادي وأنماط الاتصال لدى الإداريين الأكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية. تمَّ اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية الطبقية ممثلة لمجتمع الدراسة مكونة من (400) عضواً من أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات

الفلسطينية. وأشارت نتائج الدراسة إلى أنَّ النمط الديمقراطي هو النمط القيادي الأكثر شيوعاً لدى الإداريين الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية، يليه النمط الدكتاتوري، وثم النمط التسيبي، وأنَّه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للجنس والمؤهل العلمي والخبرة العملية.

دراسة الحبسية (2009) بعنوان "واقع ممارسات القيادة الأخلاقية في مدارس التعليم الأساسي الصفوف (5-10) بسلطنة عمان". هدفت الدراسة إلى الكشف عن واقع ممارسات القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الأساسية بسلطنة عمان، تكونت عينة الدراسة من (447) مديراً ومعلماً. وأشارت النتائج إلى أنَّ ممارسة القيادة الأخلاقية لدى المبحوثين تتمّ بدرجة عالية، وأنَّ هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المبحوثين بحسب المنطقة التعليمية، والجنس، وسنوات الخبرة، بينما لم توجد فروق بحسب المؤهل العلمي.

دراسة نجم والمبيضين (2010) بعنوان "أخلاقيات الإدارة - دراسة ميدانية في عينة من المنظمات الأردنية". هدفت الدراسة إلى تقديم رؤية حول أخلاقيات الإدارة ومداخلها، كما تقدِّم الدراسة نموذجاً مقترحاً لهذا المدخل. إنَّ هذا النموذج المقترح يتكون من أربعة مداخل لأخلاقيات الإدارة هي: (الأخلاقيات المثالية، أخلاقيات الامتثال، الأخلاقيات النسبية، والأخلاقيات التطورية). وتكونت عينة الدراسة من (20) منظمة أردنية من القطاعين الحكومي والخاص. توصلت الدراسة إلى نتائج منها أنَّ الاهتمام ضعيف بالجوانب الأخلاقية في هذه المنظمات.

دراسة الشريفي والتنح (2011) بعنوان "درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة بإمارة الشارقة للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بدرجة تمكين المعلمين". هدفت الدراسة إلى تعرف درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة بإمارة الشارقة للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بدرجة تمكين المعلمين. وتكونت عينة الدراسة من (200) معلماً ومعلمة في المدارس الثانوية الخاصة. وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة ارتباطية إيجابية دالة إحصائياً بين درجة ممارسة المديرين للقيادة الأخلاقية ودرجة تمكين المعلمين.

دراسة العرايضة (2012) بعنوان "مستوى القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان وعلاقته بمستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين". هدفت هذه الدراسة إلى تعرُّف مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في عمّان للقيادة الأخلاقية، وعلاقته بمستوى ممارستهم لسلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين. وقد تكوَّن

مجتمع الدراسة من (3764) معلماً ومعلمة. وتكونت عينة الدراسة من (351) معلماً ومعلمة، اختيروا بالطريقة الطبقية العشوائية من مجتمع الدراسة. وكان من أهم نتائجها أنَّ مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في عمّان للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين كان متوسطاً، وأنَّ هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية موجبة عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في عمّان للقيادة الأخلاقية ومستوى ممارستهم لسلوك المواطنة التنظيمية.

دراسة العتيبي (2013) بعنوان "درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بقيمهم التنظيمية من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت". هدفت هذه الدراسة إلى تعرُّف درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بقيمهم التنظيمية من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت. وتكونت عينة الدراسة من (256) معلماً ومعلمة يدرسون المرحلة الثانوية في دولة الكويت خلال العام الدراسي 2013/2012. كشفت نتائج الدراسة أنَّ الدرجة الكلية للقيادة الأخلاقية والقيم التنظيمية لمديري المدارس الثانوية بالكويت من وجهة نظر المعلمين كانت مرتفعة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في الكويت للقيادة الأخلاقية تبعاً لمتغير الجنس، وعلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في الكويت للقيادة الأخلاقية تبعاً لمتغير الخبرة.

دراسة دروزة والقواسمي (2014) بعنوان "أثر مناخ العمل الأخلاقي في الشعور بالاغتراب الوظيفي دراسة تطبيقية - وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في الأردن". هدفت الدراسة تعرُّف درجة تأثير المناخ الأخلاقي (الجانب الفردي، والجانب المنظمي) على الشعور بالاغتراب الوظيفي (الشعور بالتشاؤم، والشعور بالعجز، والانعزالية، وعدم الرضا). وتكونت عينة الدراسة من موظفي وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في الأردن حيث بلغ عددهم (200) موظف. وأظهرت الدراسة مجموعة من النتائج أهمها أنَّ تصورات المبعوثين حول وجود مناخ عمل أخلاقي في الوزارة جاءت بمستوى مرتفع. كما وأظهرت النتائج وجود أثر معنوي لمناخ العمل الأخلاقي ببعديه على الشعور بالاغتراب الوظيفي في الوزارة، حيث يوجد أثر معنوي للجانب الفردي الأخلاقي على الشعور بالاغتراب الوظيفي، وعدم وجود أثر معنوي للجانب المنظمي الأخلاقي على الشعور بالاغتراب الوظيفي.

الدراسات الأجنبية:

دراسة مورتلاند (Mortland, 2000) بعنوان "الهوية والتربية الأخلاقية في المجتمع". هدفت إلى الكشف عن أثر الأخلاقيات التربوية في المجتمع الأمريكي. تكونت عينة الدراسة من (3901) معلم. وتم استخدام استبانة قام الباحث بتطويرها لقياس الأخلاقيات التربوية. وأظهرت نتائج الدراسة أن المعلمين في المدارس الأمريكية على درجة كبيرة من الالتزام بالمتطلبات الوظيفية وبأخلاقيات المهنة، كما لوحظ أن الجنس يلعب دوراً كبيراً في درجة التزام مدير المدرسة والمعلمين في هذه الأخلاقيات. وأن الإناث أكثر التزاماً بأخلاقيات التعليم من الذكور.

دراسة داهل (Dahl, 2006) بعنوان "المبادئ الأخلاقية والتربية الكليّة". هدفت إلى تعرف مدى التزام أساتذة الجامعات بأخلاق مهنة التعليم من وجهة نظر الطلبة. تكون مجتمع الدراسة من طلبة جامعة ريجيس للطلاب المهنيين في ولاية كولورادو في الولايات المتحدة الأمريكية. وتكونت عينة الدراسة من (601) طالب. أظهرت نتائج الدراسة إمكانية تحديد تسعة مبادئ أخلاقية في التعليم الجامعي من شأنها أن تعرف أساتذة الجامعة طرق التعليم الفعال والناجح. وتضمنت هذه المبادئ إقامة علاقات حميمة مع الطلبة، والقدرة على تفهم ظروف الطلبة، وتقدير مشاعرهم واحترامهم، والقدرة على إدارة المناهج والتحضير للدروس.

دراسة كاوتشر (Kaucher, 2010) بعنوان "صنع القرار الأخلاقي والقيادة الفعالة". وقد هدفت التعرف إلى العلاقة ما بين القيادة الفعالة وصنع القرار الأخلاقي. وتكونت عينة الدراسة من (168) عضو هيئة تدريس في ثلاث جامعات وكليات في جنوبي كاليفورنيا. وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة متبادلة قوية ما بين القيادة الفعالة وبين صنع القرار الأخلاقي، وكان الصدق والاستماع والجدارة والكفاية والأهلية والإبداع في مقدمة سمات القيادة الفعالة. وقد وجدت هذه الدراسة أن الصدق والأمانة والاستقامة هي السمات الأهم من حيث درجة توافرها لدى القائد من وجهة نظر العاملين.

دراسة فنج (Feng, 2011) بعنوان "التوجهات الأخلاقية لقادة المدارس في تايوان". هدفت الدراسة إلى استكشاف التوجهات الأخلاقية لقادة المدارس في تايوان. تكونت عينة الدراسة من (573) قائد مدرسة في تايوان. وبينت نتائج الدراسة أن العدالة هي التوجه الأخلاقي الأكثر تكراراً

لهؤلاء القادة، وأوضحت كذلك أن التباين في التوجهات الأخلاقية لقادة المدارس في تايوان تعتمد على الجنس والعمر والموقع الوظيفي والخبرة والتدريب على أخلاقيات الإدارة التربوية.

دراسة بيج بي (Big Bee, 2012) بعنوان "القيم الشخصية، والمبادئ المهنية الأخلاقية، والمعضلات الأخلاقية في قيادة التعليم الخاص". هدفت الدراسة التعرف إلى كيفية توجيه مديري التعليم الخاص للمعضلات الأخلاقية في هذا الحقل. تم اختيار عينة الدراسة عشوائياً، وتكونت من (10000) معلم في التعليم الخاص في الولايات المتحدة. وكان من أهم نتائج هذه الدراسة تعليق المديرين بأنه لم يتم تدريبهم بالشكل الكافي والجيد للتعامل مع المعضلات الأخلاقية، والتوصل إلى أن المبادئ المهنية الأخلاقية تتحكم في عملية صناعة القرار على مستويي الأفراد والجماعات الديناميكية.

ملخص الدراسات السابقة:

يتضح من خلال ما تمَّ استعراضه من الدراسات السابقة مدى الأهمية التي يحظى بها موضوع الأداء الوظيفي، كونه المؤشر الدَّال على مدى كفاءة العاملين، ومدى فاعلية وإنتاج المنظمة. وأيضاً من خلال الدراسات السابقة يتضح أنَّ هناك علاقة بين الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي، وسلوك المواطنة التنظيمي، وتحسين الأداء، وتمكين العاملين. مثل دراسة السحيمات (2007) والتي هدفت إلى معرفة العلاقة بين الأداء الوظيفي وبين سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي المدارس الثانوية العامة في الأردن. ودراسة عكاشة (2008) التي هدفت إلى بيان أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات في فلسطين. ودراسة ماكوني (2003) التي هدفت إلى تقييم أداء المعلمين وسبل تحسين الأداء الوظيفي لمعلمي المدارس الحكومية في فلوريدا.

كما يتضح من الدراسات السابقة الاهتمام بموضوع القيادة الأخلاقية كونها نمط من أنماط القيادة التي تعود بالأثر الإيجابي على المنظمة. ويتضح ذلك في دراسة الشريفي والتنح (2011) التي هدفت إلى معرفة درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة بإمارة الشارقة للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بدرجة تمكين المعلمين. ودراسة العتيبي (2013) التي هدفت إلى معرفة درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بقيمهم التنظيمية من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت. ودراسة كاوتشر (2010) صنع القرار الأخلاقي والقيادة الفعَّالة. ودراسة فنج (2011) التي هدفت إلى معرفة التوجهات الأخلاقية لقادة المدارس في تايون.

وتمَّ التعرف من خلال تلك الدراسات على ما يلي:

- تباين تلك الدراسات في أهدافها وذلك تبعاً لاختلاف وجهات نظر الباحثين إلى مشكلة البحث.
- اعتماد معظم الدراسات السابقة على الاستبانه كأداة لتحقيق أهدافها كونها الأنسب لطبيعة بحث الدراسة.
- تشابهت الدراسات السابقة في إجراءاتها من حيث العينة وطريقة اختيارها، والأداة وكيفية بنائها وصدقها وثباتها.

وترى الباحثة أنَّ إجراءات الدراسات السابقة تتوافق والمنهجية العلمية، فجاءت العينات ممثلة للمجتمعات الأصلية، وجاءت الأدوات مناسبة لطبيعة البحث. واهتمت بعض الدراسات السابقة بإجراء دراسات ميدانية في مناطق محددة على متغيرات معينة مثل (الجنس والمؤهل العلمي والخبرة والموقع الوظيفي).

موقع الدّراسة الحاليّة بين الدّراسات السّابقة:

تتميّز الدّراسة الحاليّة بأنّها تناولت بالعرض والتّحليل المحاولات السّابقة في ميادين البحث، المتعلقة بعمليّة تقييم الأداء الوظيفي استناداً إلى قواعد القيادة الأخلاقية، وبناء أنموذج يتّبع الخطوات العلميّة المدروسة، وعيّنة واسعة من الإداريين والأكاديميين الإداريين في الجامعة الأردنيّة، وتطوير استبانة للوقوف على واقع عمليّة تقييم الأداء الوظيفي، وتأتي هذه الدّراسة لتساهم في إثراء الجانب العلميّ والتّطبيقيّ من حيث تناولها لموضوع هامّ، وهو تقييم الأداء الوظيفي، كما أنّها تتمايز عن الدّراسات السابقة، بكونها تبحث في تطوير أنموذج تقييم الأداء الوظيفي لموظفي الجامعات الأردنية الحكومية استناداً إلى قواعد القيادة الأخلاقية، إذ لم يتوفّر في حدود علم الباحثة أيّة دراسة طوّرت أنموذجاً لتقييم الأداء الوظيفي لموظفي الجامعات الأردنية الحكومية استناداً إلى قواعد القيادة الأخلاقية.

الفصل الثّالث

الطّريقة والإجراءات

الفصل الثالث

الطّريقة والإجراءات

يتضمن هذا الفصل عرضاً لمنهج الدراسة، ووصفاً لمجتمعها، وطريقة اختيار العينة، وأداة جمع البيانات التي تمَّ استخدامها، والمجالات التي اشتملت عليها، وإجراءات إيجاد الصدق والثبات، والمعالجات الإحصائية في تحليل البيانات.

منهج الدّراسة:

تم استخدام المنهج المسحي التحليلي التّطويري في هذه الدراسة، بهدف تعرُّف واقع نماذج تقييم الأداء الوظيفي لموظفي الجامعات الأردنية. ومن ثم بناء أنموذج تقييم أداء وظيفي لموظفي الجامعات الأردنية الحكومية استناداً إلى قواعد القيادة الأخلاقية، بناءً على البيانات والمعلومات المسحية، بالإضافة إلى الاستعانة بالأدب النظري، والدراسات السابقة. وستتم الدراسة من خلال الخطوات التالية:

المرحلة الأولى: الجانب النظري

يشتمل هذا الجانب مراجعة ما تطرق له الأدب النظري حول مفهوم الأداء الوظيفي، وتقييم الأداء الوظيفي (فوائده وخطواته)، وأيضاً تم التطرق في الأدب النظري إلى أخلاقيات العمل، والعوامل المؤثرة في السلوك الأخلاقي، الأخلاق والشريعة الإسلامية، مصادر الأخلاق المهنية، القيادة الأخلاقية، البعد الأخلاقي للقيادات التربوية، السلوك الأخلاقي القيادي، وقواعد القيادة الأخلاقية. ويعد الفصل الأول والثاني في هذه الدراسة المحور الرئيسي الذي تم الاعتماد عليه لتغطية هذا الجانب، وذلك لتحديد أجزاء الأنموذج المقترح ومجالات عناصر التقييم (الصفات الأخلاقية الإدارية، الصفات الأخلاقية الشخصية، والصفات الأخلاقية التعامل مع الآخرين).

المرحلة الثانية: دراسة الواقع

تم دراسة واقع نماذج تقييم الأداء الوظيفي المعمول بها في الجامعات الأردنية الحكومية، وذلك من خلال أخذ آراء عينة استطلاعية من موظفي الجامعات الأردنية.

المرحلة الثالثة: تحديد مكونات الأنموذج

وذلك باستنباط المتغيرات اللازمة لبناء الأنموذج المقترح من خلال تحليل أدب الدراسة واختيار النقاط الأساسية لواقع نماذج تقييم الأداء الوظيفي الحالية في الجامعات الأردنية، وتم اعتماد مجالات عناصر التقييم (الصفات الأخلاقية الإدارية، الصفات الأخلاقية الشخصية، الصفات الأخلاقية التعامل مع الآخرين) لتكون ضمن عناصر التقييم الواردة في الأنموذج.

المرحلة الرابعة: ملاءمة الأنموذج المقترح

تناولت هذه المرحلة وصفاً لمجتمع الدراسة، وكيفية اختيار العينة، ووصفا للأدوات التي استخدمت لتحقيق أهداف الدراسة، إضافة إلى وصف دقيق لإجراءات تطبيقها، وتصميمها، والمعالجات الإحصائية التي اتبعت في تحليل البيانات واستخراج النتائج.

مجتمع الدراسة:

تكوّن مجتمع الدّراسة من جميع الإداريين والأكاديميين الإداريين في الجامعات الأردنيّة الحكومية للعام (2014/ 2015)، والبالغ عددهم (15953) فرداً حسب إحصاءات وزارة التعليم العالي الأردنية.

عينة الدراسة:

تمّ اختيار عينة الدراسة على مرحلتين، تمثلت المرحلة الأولى باختيار جامعة بطريقة عشوائية، وبناءً عليه تم اختيار الجامعة الأردنية، والتي تَشكّل مجتمع الإداريين والإداريين الأكاديميين فيها من (3398) فرداً، (3165) من الإداريين و (233) من الأكاديميين الإداريين، وذلك حسب إحصائيات وحدة الموارد البشرية في إدارة الجامعة الأردنية في الفصل الأول من العام الدراسي (2014/ 2015). ومن ثم تمّ اختيار عينة طبقية عشوائية من مجتمع الدراسة، وبلغ عدد أفراد العينة (407) موظفيين إداريين وأكاديميين إداريين من الجامعة الأردنية وفق الجدول الإحصائية، والجدول رقم (1) يبيِّن توزع أفراد عينة الدراسة حسب مستويات متغيراتها (الجنس، عدد سنوات الخبرة، الموقع الوظيفي).

جدول(1). توزّع أفراد عيّنة الدّراسة حسب الجنس وعدد سنوات الخبرة والموقع الوظيفي

المتغيّر	المستوى	العدد	المجموع الكليّ	النّسبة المئوية
الجنس	ذكر	158	407	12%
	أنثى	249		
عدد سنوات الخبرة	أقل من 6 سنوات	75	407	12%
	6 إلى أقل من 10 سنوات	197		
	أكثر من 10 سنوات	135		
الموقع الوظيفي	إداري	290	407	12%
	أكاديمي إداري	117		

أداة الدراسة:

قامت الباحثة ببناء استبانة لتقييم أداء موظفي الجامعات الأردنية الحكومية استناداً إلى قواعد القيادة الأخلاقية، وذلك بالرجوع للأدب النظري والاستعانة بالدراسات السابقة كدراسة السحيمات (2007) ودراسة عكاشة (2008) ودراسة العتيبي (2013).

وصف أداة الدراسة:

الجانب الأول: صياغة الفقرات وإعداد الاستبانة في صورتها الأولية، وصيغت الفقرات التي يتم من خلالها تقييم أداء موظفي الجامعات الأردنية الحكومية استناداً إلى قواعد القيادة الأخلاقية. وقد اشتملت الاستبانة على ثلاثة مجالات و(41) فقرة، والملحق رقم (2) يبين ذلك.

الجانب الثاني: صدق أداة الدراسة

اعتمدت الباحثة صدق المحتوى لهذه الأداة من خلال عرضها بصورتها الأوليّة على (10) محكّماً والملحق رقم (3) يُبيِّن ذلك، من ذوي الاختصاص من أعضاء هيئة التّدريس في الجامعات الأردنيّة الحكومية والخاصة، للتّأكد من أنّ الأداة تقيس الهدف المراد قياسه، وللحكم على أداة الدّراسة من حيث: درجة تناغم الفقرات مع المحور المعنيّ، ودرجة ملاءمتها للدّراسة، ووضوح الفقرات، وصحّة الصّياغة اللّغويّة، وتمّ ترك مجال لأيّة إضافات أو تعديلات مقترحة يجدونها مناسبةً وضروريّةً لاستكمال الاستبانة، وتمّ اعتماد معيار اتّفاق (8) من المحكّمين لإجراء أيّ تعديل على أداة الدّراسة، بعد إجراء التّعديلات التي أوصى بها المحكّمون من حذف وتعديل صياغة بعض الفقرات،

والملحق رقم (4) يُبيِّن ذلك، فقد تمّ إلغاء الفقرات من المجال الأوّل (6، 10، 11)، ومن المجال الثالث الفقرات (2، 4).

الجانب الثالث: بعد مرحلة تعديل الاستبانة أمست الاستبانة جاهزة بصورتها النهائية القابلة للتطبيق مكونة من (36) فقرة تم توزيعها على ثلاث مجالات رئيسة هي:

المجال الأول: الصفات الأخلاقية الإدارية واشتمل على 18 فقرة.

المجال الثاني: الصفات الأخلاقية الشخصية واشتمل على 8 فقرة.

المجال الثالث: الصفات الأخلاقية التعامل مع الآخرين واشتمل على 10 فقرة.

الجانب الرابع: ثبات أداة الدراسة

بعد تجهيز الأداة في صورتها النهائية، قامت الباحثة بتطبيقها على عينة استطلاعية من خارج عينة الدراسة من موظفي الجامعات الأردنية بلغ عددهم (23) موظفاً. للتأكد من ثبات أداة الدراسة تم استخراج معامل الثبات باستخدام معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) للاتساق الداخلي لمجالات أداة الدراسة، والجدول رقم (2) يبين قيم معاملات الثبات لمجالات أداة الدراسة.

الجدول(2). قيم معاملات الثبات كرونباخ ألفا لمجالات أداة الدراسة

المجال	معامل الثبات
الصفات الأخلاقية الإدارية	0.86
الصفات الأخلاقية الشخصية	0.81
التعامل مع الآخرين	0.80

متغيرات الدراسة:

اشتملت الدراسة على المتغيرات التالية:

- **المتغيرات المستقلة:**

– متغير الجنس: وله فئتان: (ذكر، أنثى).

- متغير عدد سنوات الخبرة: وله ثلاث فئات: (أقل من 6 سنوات، 6 إلى أقل من 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات).
- متغير الموقع الوظيفي: وله فئتان: (إدراي، أكاديمي إداري).

• **المتغير التابع:** درجة ملاءمة أنموذج تقييم الأداء الوظيفي المقترح لموظفي الجامعة الأردنية الحكومية استناداً إلى قواعد القيادة الأخلاقية.

إجراءات الدراسة:

بعد التأكد من صدق أداة الدراسة وثباتها، تم توزيع الاستبانة على عينة الدراسة من موظفي الجامعة الأردنية بواقع (500) استبانة، وتم استرجاع (407) معبأة من قبل عينة الدراسة، بعد ذلك تم تفريغ الاستبانات من خلال الحاسب الآلي.

المعالجات الإحصائية:

بعد إدخال البيانات في جهاز الحاسوب تمت المعالجة الإحصائية باستخدام برنامج (SPSS) وتم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات الدراسة وفقراتها، وقد تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- **للإجابة عن السؤال الأول:** تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأداء أفراد عينة الدراسة على كل مجال وفقرة.
- **للإجابة عن السؤال الثاني:** تم استخدام حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية. وتحليل التباين الأحادي المتعدد لأثر الجنس وعدد سنوات الخبرة والموقع الوظيفي. واختبار (ت) لأثر الجنس والموقع الوظيفي على درجة ملاءمة أنموذج تقييم الأداء الوظيفي المقترح لموظفي الجامعة الأردنية الحكومية استناداً إلى قواعد القيادة الأخلاقية.
- **للإجابة عن السؤال الثالث:** تم إجراء التحليل العاملي بطريقة المكونات الرئيسية (Principal Component Analysis) لبحث العوامل المسؤولة عن الأداء لجميع فقرات الأنموذج.

- **للإجابة عن السؤال الرابع:** تم تعرف درجة ملائمة الأنموذج المقترج لتقييم الأداء الوظيفي لموظفي الجامعات الأردنية الحكومية استناداً إلى قواعد القيادة الأخلاقية، وذلك من خلال عرضه على خبراء متخصصين.

وطُلب من أفراد عينة الدراسة وضع إشارة (√) في المكان المناسب وفقا لسلم "ليكرت الخماسي"، وقد أعطي بدرجة موافق بشدة (5) درجات، وبدرجة موافق (4) درجات، ودرجة غير متأكد (3) درجات، ودرجة غير موافق (درجتان)، ودرجة غير موافق بشدة (درجة واحدة). ولأغراض تحليل البيانات، استخدم الباحث ترتيب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة عن كل مجال من مجالات أداة الدراسة، وتم تصنيف (تقدير) الفقرات وترتيبها باعتماد المعايير وفق المعادلة التالية:

$$(5-1) \div 3 = 1.33$$

وعليه:

- المتوسطات الحسابية من (1- 2.33) تقابل درجة تطبيق ضعيفة.
- المتوسطات الحسابية أكبر (2.34 - 3.67) تقابل درجة تطبيق متوسطة.
- المتوسطات الحسابية (3.68- 5) تقابل درجة تطبيق مرتفعة.

المرحلة الرابعة: بناء الأنموذج

تمثل عملية بناء الأنموذج الإجابة عن السؤال الرئيسي في الدراسة، والذي من شأنه وضع تصور لأنموذج أمثل لتقييم الأداء الوظيفي لموظفي الجامعات الأردنية الحكومية استناداً إلى قواعد القيادة الأخلاقية، وتتكون مراحل بناء الأنموذج من:

أولاً: الإفادة من نتائج الدراسة الاستطلاعية لمعرفة درجة ملاءمة أنموذج تقييم الأداء الوظيفي لموظفي الجامعات الأردنية الحكومية استناداً إلى قواعد القيادة الأخلاقية.

ثانياً: بناء الأنموذج المقترح لتقييم الأداء الوظيفي لموظفي الجامعات الأردنية الحكومية استناداً إلى قواعد القيادة الأخلاقية، والذي تضمن الجوانب التالية:

- **الجانب النظري:** وتضمن مكونات الأنموذج المقترح لتقييم الأداء الوظيفي لموظفي الجامعات الأردنية الحكومية استناداً إلى قواعد القيادة الأخلاقية، عناصر التقييم (الصفات الأخلاقية الإدارية، الصفات الأخلاقية الشخصية، الصفات الأخلاقية التعامل مع الآخرين).
- **الجانب العملي:** وتضمن خطوات بناء الأنموذج المقترح لتقييم الأداء الوظيفي لموظفي الجامعات الأردنية الحكومية استناداً إلى قواعد القيادة الأخلاقية، والذي اعتمد نتائج الدراسة في بناء الأنموذج، وما توفر من بيانات ومعلومات عن الواقع الفعلي لتقييم موظفي الجامعات الأردنية.

المرحلة الخامسة:صدق الأنموذج

للتحقق من صدق الأنموذج المقترح لتقييم الأداء الوظيفي لموظفي الجامعات الأردنية الحكومية استناداً إلى قواعد القيادة الأخلاقية، تم عرض الأنموذج بشكله النهائي على محكمين مختصين، وقد خرج الأنموذج بشكله النهائي بدون أي تعديل عليه، والملحق رقم (4) يبين ذلك.

الفصل الرابع

نتائج الدّراسة

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

هدفت الدراسة تعرف واقع عملية تقييم الأداء الوظيفي في الجامعات الأردنية من وجهة نظر موظفي الجامعات، ثم بناء أنموذج جديد لتقييمهم، ويعرض هذا الفصل النتائج التي تم التوصل إليها من خلال استجابة أفراد عينة الدراسة لأداة الدراسة.

أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما درجة ملاءمة الأنموذج التقيمي المقترح لتقييم أداء موظفي الجامعات الأردنية الحكومية استناداً إلى قواعد القيادة الأخلاقية من وجهة نظر عينة الدراسة؟

للإجابة عن السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات لدرجة ملاءمة الأنموذج التقيمي المقترح لتقييم أداء موظفي الجامعات الأردنية الحكومية استناداً إلى قواعد القيادة الأخلاقية لكل مجال ولكل فقرة، والجداول التالية تبين نتائج ذلك، وعلى النحو الآتي:

أولاً: مجالات أداة الدراسة: ويُظهرها الجدول رقم (3)

الجدول (3). المتوسطات الحسابية والانحرافات لدرجة ملاءمة الأنموذج التقيمي المقترح لتقييم أداء موظفي الجامعات الأردنية الحكومية استناداً إلى قواعد القيادة الأخلاقية للمجالات والكلي مرتبة تنازلياً حسب الوسط الحسابي

رقم المجال	اسم المعيار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التقدير
1	الصفات الأخلاقية الإدارية	4.18	0.47	1	مرتفعة
2	الصفات الأخلاقية الشخصية	4.17	0.54	2	مرتفعة
3	التعامل مع الآخرين	4.14	0.55	3	مرتفعة
	الكلي	4.17	0.44		مرتفعة

يتبين من الجدول رقم (3) أن درجة تقدير جميع مجالات أداة الدراسة كانت مرتفعة، وأكبر تقدير كان لمجال "الصفات الأخلاقية الإدارية"، وبلغت قيمة المتوسط الحسابي له (4.18) وبانحراف معياري (0.47)، وكان أقل تقدير لمجال "التعامل مع الآخرين"، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي له (4.14)، وبانحراف معياري (0.55)، وكان التقدير الكلي لدرجة ملاءمة الأنموذج التقيمي

المقترح لتقييم أداء موظفي الجامعات الأردنية الحكومية استناداً إلى قواعد القيادة الأخلاقية مرتفعاً، وبلغت قيمة المتوسط الحسابي له (4.17)، وبانحراف معياري (0.44).

ثانياً: مجال الصفات الأخلاقية الإدارية: ويُظهرها الجدول رقم (4)

الجدول (4).المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال الصفات الأخلاقية الإدارية مرتبة تنازليا

رقم الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التقدير
1	ينجز الموظف مهامه في ضوء رسالة الجامعة التي يعمل بها	4.53	0.70	1	مرتفعة
15	يشارك الموظف بتطوير بيئة العمل الجامعي	4.36	0.86	2	مرتفعة
11	يحافظ الموظف على المال العام من الضياع والإهدار	4.32	0.85	3	مرتفعة
7	يحترم الموظف وقت العمل	4.30	0.92	4	مرتفعة
14	يحافظ الموظف على أسرار العمل	4.29	0.85	5	مرتفعة
3	يقدم الموظف المصلحة العامة على المصلحة الخاصة	4.29	0.97	5	مرتفعة
16	يتعامل الموظف بجدية أثناء عمله اليومي	4.26	0.65	7	مرتفعة
4	يحترم الموظف قوانين وأنظمة الجامعة	4.23	0.77	8	مرتفعة
6	يبذل الموظف أكبر جهد ممكن، لإنجاز المهام الموكلة إليه	4.18	0.87	9	مرتفعة
5	يحترم الموظف القيادة الإدارية للجامعة	4.16	0.89	10	مرتفعة
17	يقدّر الموظف قيمة المهنة التي يعمل بها داخل الجامعة	4.13	0.81	11	مرتفعة
2	يشارك الموظف في حل مشكلات العمل بصورة فاعلة	4.11	0.70	12	مرتفعة
18	يتعاون الموظف في العمل خارج أوقات الدوام الرسمي في الحالات الطارئة	4.08	0.95	13	مرتفعة
12	يلتزم الموظف بحضور الاجتماعات	4.05	0.92	14	مرتفعة
13	يشارك الموظف بالاجتماعات بصورة فاعلة	4.04	0.96	15	مرتفعة
9	يبادر الموظف لحضور الدورات التدريبية لتنمية كفاياته الوظيفية	3.96	1.00	16	مرتفعة
8	يتقبل الموظف توجيهات رئيسه في العمل دون تذمر	3.88	0.95	17	مرتفعة
10	يشارك الموظف رئيسه في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل	3.87	1.03	18	مرتفعة
الكلي		4.18	0.47		مرتفعة

يتبين من الجدول رقم (4) أن جميع الفقرات كانت درجة تقديرها مرتفعة، وكان أكبر تقدير للفقرة رقم (1) وهي (ينجز الموظف مهامه في ضوء رسالة الجامعة التي يعمل بها)، وبلغت قيمة المتوسط الحسابي لها (4.53) وبانحراف معياري (0.70)، وكان أقل تقدير للفقرة رقم (10) (يشارك الموظف رئيسه في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل) وبلغت قيمة المتوسط الحسابي لها (3.87) وبانحراف معياري (1.03).

ثالثاً: مجال الصفات الأخلاقية الشخصية: ويُظهرها الجدول (5)

الجدول (5). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية مجال الصفات الأخلاقية الشخصية مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التقدير
1	يتعامل الموظف بمرونة مع رئيسه في العمل	4.30	0.91	1	مرتفعة
6	يحافظ الموظف على نظافة مكان العمل	4.23	0.88	2	مرتفعة
4	يقدر الموظف قيمة الإخلاص في إنجاز المهمات	4.18	0.84	3	مرتفعة
3	يقدر الموظف قيمة الصبر في إنجاز المهمات	4.14	0.86	4	مرتفعة
8	يسعى الموظف ليكون قدوة حسنة في عمله	4.14	0.88	4	مرتفعة
5	يهتم الموظف بمتابعة نموه المهني	4.14	0.94	4	مرتفعة
7	يتقبَّل الموظف النقد البنّاء	4.13	0.87	7	مرتفعة
2	يتعامل الموظف بمرونة مع زملائه	4.08	0.81	8	مرتفعة
الكلي		4.17	0.54		مرتفعة

يتبين من الجدول رقم (5)أن جميع الفقرات كانت درجة تقديرها مرتفعة، وكان أكبر تقدير للفقرة رقم (1) وهي (يتعامل الموظف بمرونة مع رئيسه في العمل)، وبلغت قيمة المتوسط الحسابي لها (4.30) وبانحراف معياري (0.91)، وكان أقل تقدير للفقرة رقم (2) وهي (يتعامل الموظف بمرونة مع زملائه) وبلغت قيمة المتوسط الحسابي لها (4.08) وبانحراف معياري (0.81).

رابعاً: مجال التعامل مع الآخرين: ويُظهرها الجدول (6)

الجدول (6). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية مجال التعامل مع الآخرين مرتبة تنازليا

رقم الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التقدير
1	يعمل الموظف مع الزملاء بروح الفريق	4.52	0.77	1	مرتفعة
7	يبادر الموظف إلى التسامح مع زملائه إن أخطؤوا	4.20	0.92	2	مرتفعة
5	يتعامل الموظف بلباقة عند تعامله مع الآخرين	4.19	0.93	3	مرتفعة
9	يحسن الموظف الإصغاء للآخرين	4.18	0.93	4	مرتفعة
8	يستخدم الموظف أسلوب الحوار مع الآخرين	4.15	0.86	5	مرتفعة
2	يتعاون الموظف مع الزملاء في حالة غياب أحدهم	4.14	0.74	6	مرتفعة
3	يساند الموظف زملاءه إن كان لديهم أعباء وظيفية زائدة	4.04	0.95	7	مرتفعة
4	يشارك الموظف زملائه المناسبات الاجتماعية	4.01	0.93	8	مرتفعة
10	يبادر الموظف للاستفادة من خبرة زملائه في العمل	4.01	0.94	8	مرتفعة
6	يسعى الموظف لتطوير علاقته مع المجتمع المحليّ	3.97	0.90	10	مرتفعة
الكلي		4.14	0.55		مرتفعة

يتبين من الجدول رقم (6) أن جميع الفقرات كانت درجة تقديرها مرتفعة، وكان أكبر تقدير للفقرة رقم (1) وهي (يعمل الموظف مع الزملاء بروح الفريق)، وبلغت قيمة المتوسط الحسابي لها (4.52) وبانحراف معياري (0.77)، وكان أقل تقدير للفقرة رقم (6) وهي (يسعى الموظف لتطوير علاقته مع المجتمع المحليّ) وبلغت قيمة المتوسط الحسابي لها (3.97) وبانحراف معياري (0.90).

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (05.0 ≥ α) في تصورات عينة الدراسة لدرجة ملاءمة الأنموذج التقيمي المقترح لتقييم أداء موظفي الجامعة الأردنية الحكومية استناداً إلى قواعد القيادة الأخلاقية تعزى لمتغيرات (الجنس، والخبرة والموقع الوظيفي)؟

للإجابة عن السؤال الثاني تم استخدام ما يلي:

أولاً: بالنسبة لمتغير الجنس: تم عمل ما يلي:

1. تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ملاءمة الأنموذج التقيمي المقترح لتقييم أداء موظفي الجامعات الأردنية الحكومية استناداً إلى قواعد القيادة الأخلاقية حسب متغير الجنس، والجدول رقم (7) يبين نتائج ذلك.

الجدول (7). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ملاءمة الأنموذج التقيمي المقترح لتقييم أداء موظفي الجامعات الأردنية الحكومية استناداً إلى قواعد القيادة الأخلاقية لمجالات أداة الدراسة حسب متغير الجنس

المجال	المستوى	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الصفات الأخلاقية الإدارية	ذكر	4.16	0.52
	أنثى	4.20	0.43
	الكل	4.18	0.47
الصفات الأخلاقية الشخصية	ذكر	4.17	0.58
	أنثى	4.17	0.52
	الكل	4.17	0.54
التعامل مع الآخرين	ذكر	4.17	0.60
	أنثى	4.13	0.53
	الكل	4.14	0.55

يتبين من الجدول رقم (7) وجود اختلاف ظاهري في قيم الأوساط الحسابية لدرجة ملاءمة الأنموذج التقيمي المقترح لتقييم أداء موظفي الجامعات الأردنية الحكومية استناداً إلى قواعد القيادة

الأخلاقية لمجالات أداة الدراسة حسب متغير الجنس، ولمعرفة إذا كانت هذه الفروق ذات دلالة إحصائية تم إجراء تحليل التباين الأحادي المتعدد، والجدول رقم (8) يبين نتائج ذلك.

الجدول (8). نتائج تحليل التباين الأحادي المتعدد لأثر الجنس على درجة ملاءمة الأنموذج التقيمي المقترح لتقييم أداء موظفي الجامعات الأردنية الحكومية استناداً إلى قواعد القيادة الأخلاقية لمجالات أداة الدراسة حسب متغير الجنس

مصدر التباين وقيمة هوتلنج	المجالات	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
الجنس قيمة هوتلنج 0.008	الصفات الأخلاقية الإدارية	0.16	1	0.16	0.71	0.40
	الصفات الأخلاقية الشخصية	0.01	1	0.01	0.02	0.90
	التعامل مع الآخرين	0.16	1	0.16	0.50	0.48
الخطأ	الصفات الأخلاقية الإدارية	90.94	405	0.23		
	الصفات الأخلاقية الشخصية	121.19	405	0.30		
	التعامل مع الآخرين	126.43	405	0.31		
المجموع	الصفات الأخلاقية الإدارية	91.10	406			
	الصفات الأخلاقية الشخصية	121.20	406			
	التعامل مع الآخرين	126.59	406			

يتبين من الجدول رقم (8) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) في درجة ملاءمة الأنموذج التقيمي المقترح لتقييم أداء موظفي الجامعات الأردنية الحكومية استناداً إلى قواعد القيادة الأخلاقية تعزى إلى الجنس، على جميع مجالات أداة الدراسة.

2. تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لدرجة ملاءمة الأنموذج التقيمي المقترح لتقييم أداء موظفي الجامعات الأردنية الحكومية استناداً إلى قواعد القيادة الأخلاقية (الكلي) حسب متغير الجنس، ولفحص اختلاف درجة ملاءمة الأنموذج التقيمي المقترح لتقييم أداء موظفي الجامعات الأردنية الحكومية استناداً إلى قواعد القيادة الأخلاقية باختلاف الجنس، تم إجراء اختبار (ت)، والجدول رقم (9) يبين نتائج ذلك.

الجدول (9). نتائج اختبار (ت) لأثر الجنس على لدرجة ملاءمة الأنموذج التقيمي المقترح لتقييم أداء موظفي الجامعات الأردنية الحكومية استناداً إلى قواعد القيادة الأخلاقية حسب متغير الجنس

الجنس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجات الحرية	مستوى الدلالة
ذكر	4.17	0.50	-0.19	405	0.85
أنثى	4.18	0.41			

يتبين من الجدول رقم (9) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في درجة ملاءمة الأنموذج التقيمي المقترح لتقييم أداء موظفي الجامعات الأردنية الحكومية استناداً إلى قواعد القيادة الأخلاقية (الكلي) تعزى لمتغير الجنس.

ثانياً: بالنسبة للخبرة:

1- تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ملاءمة الأنموذج التقيمي المقترح لتقييم أداء موظفي الجامعات الأردنية الحكومية استناداً إلى قواعد القيادة الأخلاقية حسب متغير الخبرة، والجدول (10) يبين نتائج ذلك.

الجدول (10). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ملاءمة الأنموذج التقيمي المقترح لتقييم أداء موظفي الجامعات الأردنية الحكومية استناداً إلى قواعد القيادة الأخلاقية للمجالات حسب متغير الخبرة

المجال	المستوى	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الصفات الأخلاقية الإدارية	أقل من 6 سنوات	4.24	0.42
	6 إلى أقل من 10 سنوات	4.21	0.50
	أكثر من 10 سنوات	4.10	0.45
	الكل	4.18	0.47
الصفات الأخلاقية الشخصية التعامل مع الآخرين	أقل من 6 سنوات	4.26	0.55
	6 إلى أقل من 10 سنوات	4.18	0.55
	أكثر من 10 سنوات	4.10	0.51
	الكل	4.17	0.54
التعامل مع الآخرين	أقل من 6 سنوات	4.12	0.57
	6 إلى أقل من 10 سنوات	4.15	0.57
	أكثر من 10 سنوات	4.14	0.51
	الكل	4.14	0.55

يتبين من الجدول رقم (11) وجود اختلاف ظاهري في قيم الأوساط الحسابية لدرجة ملاءمة الأنموذج التقيمي المقترح لتقييم أداء موظفي الجامعات الأردنية الحكومية استناداً إلى قواعد القيادة الأخلاقية لكل مجال حسب متغير الخبرة، ولمعرفة إذا كانت هذه الفروق ذات دلالة إحصائية تم إجراء تحليل التباين الأحادي المتعدد، والجدول (11) يبين نتائج ذلك.

الجدول (11). نتائج تحليل التباين الأحادي المتعدد لأثر الخبرة على درجة ملاءمة الأنموذج التقيمي المقترح لتقييم أداء موظفي الجامعات الأردنية الحكومية استناداً إلى قواعد القيادة الأخلاقية لمجالات أداة الدراسة

مصدر التباين وقيمة ولكس لامدا	المهارة	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
الخبرة	الصفات الأخلاقية الإدارية	1.20	2	0.60	2.71	0.07
قيمة ولكس لامدا	الصفات الأخلاقية الشخصية	1.32	2	0.66	2.22	0.11
0.969	التعامل مع الآخرين	0.05	2	0.02	0.07	0.93
الخطأ	الصفات الأخلاقية الإدارية	89.90	404	0.22		
	الصفات الأخلاقية الشخصية	119.88	404	0.30		
	التعامل مع الآخرين	126.55	404	0.31		
المجموع	الصفات الأخلاقية الإدارية	7210.45	406			
	الصفات الأخلاقية الشخصية	121.20	406			
	التعامل مع الآخرين	126.59	406			

يتبين من الجدول رقم (11) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) فيدرجة ملاءمة الأنموذج التقيمي المقترح لتقييم أداء موظفي الجامعات الأردنية الحكومية استناداً إلى قواعد القيادة الأخلاقية تعزى لمتغير الخبرة، وعلى جميع مجالات أداة الدراسة.

2- تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لدرجة ملاءمة الأنموذج التقيمي المقترح لتقييم أداء موظفي الجامعات الأردنية الحكومية استناداً إلى قواعد القيادة الأخلاقية (الكلي) حسب متغير الخبرة، والجدول رقم (12) يبين نتائج ذلك.

الجدول (12). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ملاءمة الأنموذج التقيمي المقترح لتقييم أداء موظفي الجامعات الأردنية الحكومية استناداً إلى قواعد القيادة الأخلاقية (الكلي) حسب متغير الخبرة

الخبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أقل من 6 سنوات	4.21	0.42
6 إلى أقل من 10 سنوات	4.19	0.46
أكثر من 10 سنوات	4.11	0.41
الكلي	4.17	0.44

يتبين من الجدول رقم (12) وجود اختلاف ظاهري في قيم الأوساط الحسابية لدرجة ملاءمة الأنموذج التقيمي المقترح لتقييم أداء موظفي الجامعات الأردنية الحكومية استناداً إلى قواعد القيادة الأخلاقية (الكلي) حسب متغير الخبرة، ولمعرفة إذا كانت هذه الفروق ذات دلالة إحصائية تم إجراء تحليل التباين الأحادي، والجدول رقم (13) يبين نتائج ذلك.

الجدول (13). نتائج تحليل التباين الأحادي لأثر الخبرة على درجة ملاءمة النموذج التقيمي المقترح لتقييم أداء موظفي الجامعات الأردنية الحكومية استناداً إلى قواعد القيادة الأخلاقية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
الخبرة	0.60	2	0.30	1.51	0.22
الخطأ	80.16	404	0.20		
المجموع	80.76	406			

يتبين من الجدول رقم (13) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≤ 0.05) في درجة ملاءمة الأنموذج التقيمي المقترح لتقييم أداء موظفي الجامعات الأردنية الحكومية استناداً إلى قواعد القيادة الأخلاقية (الكلي) تعزى لمتغير الخبرة.

ثالثاً بالنسبة لمتغير الموقع الوظيفي: تم عمل ما يلي:

1- تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ملاءمة الأنموذج التقيمي المقترح لتقييم أداء موظفي الجامعات الأردنية الحكومية استناداً إلى قواعد القيادة الأخلاقية حسب متغير الموقع الوظيفي، والجدول (14) يبين نتائج ذلك.

الجدول (14). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ملاءمة الأنموذج التقيمي المقترح لتقييم أداء موظفي الجامعات الأردنية الحكومية استناداً إلى قواعد القيادة الأخلاقية لكل مجال حسب الموقع الوظيفي

المجال	المستوى	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الصفات الأخلاقية الإدارية	أكاديمي إداري	4.16	0.56
	إداري	4.19	0.43
	الكل	4.18	0.47
الصفات الأخلاقية الشخصية	أكاديمي إداري	4.22	0.60
	إداري	4.15	0.52
	الكل	4.17	0.54
التعامل مع الآخرين	أكاديمي إداري	4.20	0.58
	إداري	4.12	0.54
	الكل	4.14	0.55

يتبين من الجدول رقم (15) وجود اختلاف ظاهري في قيم الأوساط الحسابية لدرجة ملاءمة الأنموذج التقيمي المقترح لتقييم أداء موظفي الجامعات الأردنية الحكومية استناداً إلى قواعد القيادة

الأخلاقية لكل مجال حسب متغير الموقع الوظيفي، ولمعرفة إذا كانت هذه الفروق ذات دلالة إحصائية تم إجراء تحليل التباين الأحادي المتعدد، والجدول رقم (15) يبين نتائج ذلك.

الجدول (15). نتائج تحليل التباين الأحادي المتعدد لأثر الموقع الوظيفي على درجة ملاءمة الأنموذج التقيمي المقترح لتقييم أداء موظفي الجامعات الأردنية الحكومية استناداً إلى قواعد القيادة الأخلاقية لكل المجالات

مصدر التباين	المهارة	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
الموقع الوظيفي قيمة هوتلنج .016	الصفات الأخلاقية الإدارية	0.06	1	0.60	0.25	0.62
	الصفات الأخلاقية الشخصية	.420	1	0.42	1.42	0.23
	التعامل مع الآخرين	0.55	1	0.55	1.76	0.19
الخطأ	الصفات الأخلاقية الإدارية	91.05	405	0.23		
	الصفات الأخلاقية الشخصية	120.77	405	0.30		
	التعامل مع الآخرين	126.04	405	0.31		
المجموع	الصفات الأخلاقية الإدارية	91.10	406			
	الصفات الأخلاقية الشخصية	121.20	406			
	التعامل مع الآخرين	126.59	406			

يتبين من الجدول(15) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في درجة ملاءمة الأنموذج التقيمي المقترح لتقييم أداء موظفي الجامعات الأردنية الحكومية استناداً إلى قواعد القيادة الأخلاقية على جميع المجالات تعزى لمتغير الموقع الوظيفي.

2- تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لدرجة ملاءمة الأنموذج التقيمي المقترح لتقييم أداء موظفي الجامعات الأردنية الحكومية استناداً إلى قواعد القيادة الأخلاقية (الكلي) حسب متغير الموقع الوظيفي، وتم استخدام اختبار (ت) لاختبار دلالة الفروق، والجدول (16) يبين نتائج ذلك.

الجدول (16). نتائج اختبار (ت) لأثر الموقع الوظيفي على درجة ملائمة الأنموذج التقيمي المقترح لتقييم أداء موظفي الجامعات الأردنية الحكومية استناداً إلى قواعد القيادة الأخلاقية (الكلي)

الجنس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجات الحرية	مستوى الدلالة
إداري	4.18	0.52	0.49	405	0.62
أكاديمي إداري	4.16	0.41			

يتبين من الجدول (16) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في درجة ملاءمة الأنموذج التقيمي المقترح لتقييم أداء موظفي الجامعات الأردنية الحكومية استناداً إلى قواعد القيادة الأخلاقية (الكلي) تعزى لمتغير الموقع الوظيفي.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: ما الأنموذج الملائم لتقييم الأداء الوظيفي لموظفي الجامعات الأردنية الحكومية استناداً إلى قواعد القيادة الأخلاقية من وجهة نظر موظفي الجامعة الأردنية؟

للإجابة عن السؤال الثالث تم إجراء التحليل العاملي بطريقة المكونات الرئيسية (Principal Component Analysis) لبحث العوامل المسؤولة عن الأداء على المقياس (الأنموذج المقترح)، والجدول رقم (17) يبين قيم الجذور الكامنة ونسبة التباين المفسر ونسبة التباين التراكمية للعوامل.

الجدول (17). الجذور الكامنــة و نسبة التباين المفسر للعوامل على المقياس

العامل	الجذر الكامن	نسبة التباين المفسر %	نسبة التباين التراكمية %
1	9.58	25.89	25.89
2	2.50	6.76	32.65
3	1.89	5.11	37.76
4	1.45	3.93	41.68
5	1.41	3.82	45.50
6	1.24	3.36	48.86
7	1.12	3.03	51.89
8	1.04	2.80	54.69
9	.970	2.63	57.32
10	.970	2.61	59.93
11	.900	2.43	62.36
12	0.88	2.37	64.74
13	.860	2.33	67.06
14	.780	2.11	69.17
15	0.77	2.08	71.25
16	.740	2.01	73.26
17	0.69	1.86	77.04
18	.660	1.78	78.821
19	.630	1.71	80.53
20	0.62	1.67	82.20
21	0.58	1.57	83.76
22	0.56	1.51	85.27
23	0.52	1.40	86.67
24	0.49	1.31	87.99
25	0.48	1.28	89.27
26	0.45	1.21	90.48
27	.430	1.17	91.95
28	.420	1.14	92.79
29	0.42	1.12	93.91
30	0.39	1.04	94.95
31	0.38	1.02	95.97
32	.340	.920	96.89
33	.310	0.84	97.73
34	0.30	.790	98.52
35	0.29	.770	99.29
36	0.27	.710	100.00

يلاحظ من الجدول رقم (17) أن (8) عاملاً كانت قيم الجذر الكامن لها ذات دلالة (أكبر من واحد صحيح)، كما يلاحظ أن قيمة الجذر الكامن للعامل الأول كانت تساوي (9.58) ، وأن نسبة التباين المفسر للعامل الأول تساوي (25.89%)، والجدول رقم (18) يبين قيم تشبع الفقرات على العوامل.

الجدول (18). تشبع الفقرات على العوامل المستخلصة لأنموذج تقييم الأداء الوظيفي المقترح لتقييم أداء موظفي الجامعات الأردنية من وجهة نظر القيادة الأخلاقية

رقم الفقرة	العامل							
	1	**2**	**3**	**4**	**5**	6	7	8
1	.329	.185	**.441**	.411	.060	.373	-.163-	.004
2	**.448**	.209	.214	.241	.263	.183	-.042-	-.352-
3	**.569**	-.075-	.094	.223	-.051-	.221	-.227-	-.043-
4	**.589**	-.238-	.038	.152	.136	.108	.056	-.014-
5	**.534**	-.227-	-.047-	.246	-.081-	-.091-	-.118-	.225
6	**.588**	-.219-	.064	-.012-	.111	.001	.245	.272
7	**.530**	-.419-	.094	.088	-.122-	.097	-.305-	.190
8	**.439**	-.149-	.283	.094	-.312-	-.097-	.027	.047
9	**.471**	-.011-	.436	.060	-.291-	-.195-	.019	-.249-
10	**.539**	.019	.226	-.082-	-.199-	-.318-	.240	-.072-
11	**.482**	-.485-	.097	-.055-	.140	-.104-	-.027-	.101
12	**.495**	-.348-	.192	.079	.262	-.262-	.067	-.185-
13	**.538**	-.071-	.090	.146	.070	-.486-	.093	-.085-
14	**.522**	-.448-	.030	.061	.241	-.009-	.271	.020
15	**.401**	.385	.503	.052	-.128-	.013	.100	.066
16	**.468**	-.019-	.077	-.087-	.270	.234	.274	.115
17	**.517**	-.095-	.013	-.303-	.256	.024	-.314-	.023
18	**.538**	.160	-.011-	-.064-	.144	-.268-	-.347-	.250
19	**.416**	.472	.387	-.246-	-.201-	.060	.071	.168
20	**.462**	.340	.251	-.336-	-.132-	.060	.124	.198
21	**.561**	.173	-.092-	-.307-	.017	-.087-	-.074-	.134
22	**.509**	-.039-	-.090-	-.490-	.067	.160	-.038-	-.230-
23	**.557**	-.077-	.013	-.082-	-.106-	.030	-.308-	-.228-
24	**.472**	-.247-	-.021-	-.251-	-.207-	.442	.040	-.324-
25	**.553**	-.063-	-.249-	-.191-	-.132-	.032	-.173-	.077
26	**.597**	-.008-	-.056-	-.343-	-.069-	-.050-	.047	-.113-
27	**.435**	.545	-.099-	.172	.276	.062	.005	.119
28	**.494**	.453	-.161-	.035	.304	-.074-	-.064-	-.138-
29	**.526**	.374	-.208-	.092	.203	-.076-	-.007-	.017
30	**.545**	.320	-.200-	.087	.134	-.094-	.042	-.211-
31	**.454**	-.019-	-.310-	.029	-.025-	.165	.343	.169
32	**.522**	.072	-.400-	.084	-.195-	-.123-	.207	-.246-
33	**.511**	.094	-.271-	.234	-.246-	.188	.228	-.004-
34	**.519**	-.071-	-.291-	.247	-.331-	.011	-.080-	-.018-
35	**.536**	.127	-.284-	.135	-.271-	.090	-.033-	.232
36	**.602**	.030	-.281-	.062	-.093-	-.117-	-.162-	-.012-

يلاحظ من الجدول رقم (18) أن (35) فقرة تشبعت على العامل الأول، وفقرة واحدة فقط (رقم 1 من مجال الصفات الأخلاقية الإدارية) تشبعت على العامل الثاني. وبناءً على ذلك تم اعتماد (أنموذج قطيشات المقترح لتقييم أداء موظفي الجامعات الأردنية الحكومية استناداً إلى قواعد القيادة الأخلاقية).

الأسس التي بُني عليها الأنموذج المطوَّر:

إن جودة مخرجات المنظمات التعليمية نابعة من جودة أساليب تقييم الأداء الوظيفي فيها، القائم على قواعد وأسس موضوعية واضحة من شأنها أن تزيد من كفاءة وفعالية الموظف، والتي بدورها تعكس آثاراً إيجابية على الجامعة وتزيد الشعور بالعدل والولاء التنظيمي والرضا الوظيفي لدى الموظف، وهذا ما أكدته بعض الدراسات السابقة، مثل: دراسة عكاشة (2008)، ودراسة السحيمات (2007)، ودراسة دروزة والقواسمي (2014).

وتقييم الأداء الوظيفي هو مراجعة دورية لما أنجزه الموظف بالاعتماد على الوصف الوظيفي لوظيفته، ومعايير العمل الموكلة إليه، وبالتالي إصدار الحكم على حسن أداء عمله وإنجازه له، لذلك فإنَّ استناد تقييم الأداء الوظيفي في الجامعات الأردنية إلى قواعد القيادة الأخلاقية يُعدّ بمثابة رقابة داخلية للموظف، لأن الأخلاق تمثل صمام الأمان لإنجاز الموظف أعماله بأمانة وإخلاص بوجود أو عدم وجود رقابة خارجية.

لذلك فإنَّ مسوؤلية الالتزام بالأخلاق تقع على المدير من خلال ممارسته للقيادة الأخلاقية، وعلى الموظف من خلال التزامه بأخلاقيات العمل، والهدف المشترك بينهم هو تحقيق أهداف المنظمة ورفع إنتاجيتها.

فتتجاوز بذلك القيادة الواعية إطار التوجيه والرقابة لتتعدى بذلك المفهوم إلى أبعاد جديدة لتحقيق فاعلية الموظف وانتمائه للعمل وتنمية قدراته، من خلال الصفات الأخلاقية التي يتحلى بها القائد والموظف، والتي يتم بعد ذلك تقييم الأداء بناءً عليها.

ومن أهم الأسس التي اتخذتها الباحثة بعين الاعتبار لبناء الأنموذج المطوَّر والذي جمع بين التقييم والقيادة الأخلاقية مايلي:

1- تقييم الأداء الوظيفي من أهم العمليات الإدارية في داخل المنظمات، لما له من أهمية في تحليل وتقييم أنماط ومستويات أداء العاملين وتحديد درجة كفاءتهم الحالية والمتوقعة، فالتقييم بما يهيئه من معلومات عن نقاط القوة من فترة إلى أخرى يعدّ وسيلة لتحسين إنتاجية المنظمة.
2- تقييم الأداء أساس جوهري لعمليات التطوير الإداري للعاملين من خلال اعتماد نتائج التقويم مرشداً وموجهاً لإقرار برامج التطوير الإداري والتدريب والتحفيز وتوزيع المسؤوليات وتحديد معدلات الأداء.
3- التقييم يسهم في زيادة شعور العاملين بالمسؤولية من خلال إدراكهم بأن أداءهم سيكون موضع تقييم الرؤساء وبذلك سيبذلون أقصى الجهود في العمل.
4- يعزز التقييم العلاقة بين الإدارة والعاملين من خلال تجنب المسؤولين للمحاباة والأهواء الشخصية في الحكم على كفاءة العاملين مما يقوي علاقات العمل ويدعم الثقة بين العاملين والإدارة.
5- يعزز التقييم القدرة على التحليل وابتكار الحلول والتقويم على أساس التشاور بين الرئيس والمرؤوس واشتراكهما في تحديد الأهداف والوسائل ومستويات الأداء.
6- يسهم نظام تقييم الأداء في رفع معنويات العاملين وخلق مناخ صالح للعلاقات الإنسانية (فشعور العاملين بأن الإدارة تتعامل بناءًعلى أسس وقواعد موضوعية وعادلة اعتماداً على الكفاءة في العمل، وكذلك شعورهم بعدالة التقييم يسهم في رفع معنوياتهم ويحفزهم لأداء الأعمال بكفاءة أعلى).
7- يساعد تقييم الأداء على تحديد مدى فاعلية المديرين في تنمية وتطوير أعضاءالفريق.
8- الالتزام بأخلاقيات العمل يزيد من كفاءة العمل لما يوجده من دافعية للعمل وإحساس بالمسوؤلية لدى الموظفين.
9- السلوكات الأخلاقية ذات الآثار المحمودة في الحياة تنظم علاقات الإنسان مع الآخرين في المنظمة ليسود الاحترام والود المتبادل بينهم.

هدف الأنموذج المطوَّر:

المنظمات التعليمية بكافة أشكالها وخصوصاً الجامعات بحاجة ماسّة إلى وجود البعد الأخلاقي للقائمين على نظامها التربوي لأنه نظام إنساني بمدخلاته وعملياته ومخرجاته. لذلك يسعى الأنموذج المطوَّر لتقييم الأداء الوظيفي لموظفي الجامعات الأردنية الحكومية استناداً إلى قواعد القيادة الأخلاقية، حيث أنَّ الالتزام بالأخلاقيات يزيد من كفاءة العمل، لما توجده من دافعية للعمل وإحساس بالمسوؤلية لدى الموظفين، وبالتالي حسن أداء الوظيفة يؤدي إلى نتائج إيجابية تعود على المنظمة.

أهمية الأنموذج المطوَّر:

يحقق تطبيق أنموذج تقييم الأداء الوظيفي استناداً إلى قواعد القيادة الأخلاقية في الجامعات فوائد كثيرة منها:

- كفاءة وفعالية تقييم الأداء الوظيفي للموظفين بشكل يضمن العدالة والموضوعية والأمانة والإخلاص في العمل فيسود المناخ الأخلاقي عند القادة والموظفين.
- يدفع الموظف للعمل بجديّة، فيعطي فرصة للإبداع والحصول على تقدير أعلى، مما يكون له الأثر المناسب في رفع المعنويات.
- يساعد في قياس وتقوية العلاقة بين كفاءة أداء الفرد لواجباته ومهامه الوظيفية التي يشغلها وكل من سلوك ومقدرة الفرد على الأداء الأفضل.
- أساس جوهري لعمليات التطوير الإداري للعاملين من خلال اعتماد نتائج التقييم مرشداً وموجهاً لإقرار برامج التطويرالإداري والتدريب والتحفيز وتوزيع المسؤوليات وتحديد معدلات الأداء.
- يسهم في الكشف عن الطاقات الكامنة لدى الأفراد وغير المستغلة في عملهم الحالي مما يساعد في إعادة توزيع الأعباء والأدوار.
- يسهم في كشف جوانب القصور في أداء العاملين مما يعاون الإدارة في اعتماد برامج لتقوية هذه الجوانب.

كيفية تطبيق الأنموذج المطوّر:

من خلال ما استعرضته الباحثة في الأدب النظري والدراسات السابقة، توصلت إلى مجموعة من الإجراءات، التي على الجامعات القيام بها قبل وعند تقييم الموظفين للحصول على أداء وظيفي أخلاقي فاعل يحقق أهداف المنظمة:

- وضع مدونة أخلاقية للعمل مستمدة من أسس ومبادئ القيادة الأخلاقية يتم الالتزام بها بعد الاطلاع عليها ومعرفة جميع بنودها من قبل جميع الموظفين.
- تعريف الموظفين ببنود التقييم المستند إلى قواعد القيادة الأخلاقية التي يتم على أساسها تقييم أدائهم الوظيفي دورياً وبشكل مستمر.
- عمل ورشات عمل ودورات تدريبية لتعزيز القيم والأخلاق في داخل المنظمة.
- تعزيز السلوك الأخلاقي الصادر عن الموظف عند قيامه بعمله وذلك من خلال توفير أنظمة للعلاوات الاستثنائية والهدايا العينية، لتشجيع الموظفين الآخرين على الالتزام بهذا السلوك.
- ترسيخ ثقافة العمل بروح الفريق الواحد كحافز معنوي للوصول لمستويات الأداء المخطط لها.
- تعزيز ودعم علاقات العمل الإيجابي بين الموظفين، الرسمية منها وغير الرسمية وتوجيهها بشكل ينسجم مع أهداف المنظمة.
- إعادة صياغة نظام ومعايير الترقيات للموظفين بناءً على الكفاءة المتوفرة عند الفرد للوظيفة، بعيدا عن التحيُّز والمحاباة.

وبناءً على ما سبق ظهر الأنموذج على النحو الآتي كما في الجدول رقم (19).

جدول (19). أنموذج تقييم الأداء الوظيفي لتقييم أداء موظفي الجامعات الأردنية الحكومية استناداً إلى قواعدالقيادة الأخلاقية

المجال	رقم الفقرة	نص الفقرة
الصفات الأخلاقية الإدارية	2	يشارك الموظف في حل مشكلات العمل بصورة فاعلة
	3	يقدم الموظف المصلحة العامة على المصلحة الخاصة
	4	يحترم الموظف قوانين وأنظمة الجامعة
	5	يحترم الموظف القيادة الإدارية للجامعة
	6	يبذل الموظف أكبر جهد ممكن، لإنجاز المهام الموكلة إليه
	7	يحترم الموظف وقت العمل
	8	يتقبل الموظف توجيهات رئيسه في العمل دون تذمر
	9	يبادر الموظف لحضور الدورات التدريبية لتنمية كفاياته الوظيفية
	10	يشارك الموظف رئيسه في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل
	11	يحافظ الموظف على المال العام من الضياع والإهدار
	12	يلتزم الموظف بحضور الاجتماعات
	13	يشارك الموظف بالاجتماعات بصورة فاعلة
	14	يحافظ الموظف على أسرار العمل
	15	يشارك الموظف بتطوير بيئة العمل الجامعي
	16	يتعامل الموظف بجدية أثناء عمله اليومي
	17	يقدّر الموظف قيمة المهنة التي يعمل بها داخل الجامعة
	18	يتعاون الموظف في العمل خارج أوقات الدوام الرسمي في الحالات الطارئة
الصفات الأخلاقية الشخصية	1	يتعامل الموظف بمرونة مع رئيسه في العمل
	2	يتعامل الموظف بمرونة مع زملائه
	3	يقدر الموظف قيمة الصبر في إنجاز المهمات
	4	يقدر الموظف قيمة الإخلاص في إنجازالمهمات
	5	يهتم الموظف بمتابعة نموه المهني
	6	يحافظ الموظف على نظافة مكان العمل
	7	يتقبَّل الموظف النقد البنّاء
	8	يسعى الموظف ليكون قدوة حسنة في عمله
التعامل مع الآخرين	1	يعمل الموظف مع الزملاء بروح الفريق
	2	يتعاون الموظف مع الزملاء في حالة غياب أحدهم
	3	يساند الموظف زملائه إن كان لديهم أعباء وظيفية زائدة
	4	يشارك الموظف زملائه المناسبات الاجتماعية
	5	يتعامل الموظف بلباقة عند تعامله مع الآخرين
	6	يسعى الموظف لتطوير علاقته مع المجتمع المحليّ
	7	يبادر الموظف إلى التسامح مع زملائه إن أخطؤوا
	8	يستخدم الموظف أسلوب الحوار مع الآخرين
	9	يحسن الموظف الإصغاء للآخرين
	10	يبادر الموظف للاستفادة من خبرة زملائه في العمل

واستناداً إلى ذلك تقترح الباحثة الشكل التالي لتطبيق الأنموذج: والجدول (20) يُبيِّن ذلك:

الجدول (20). تقرير تقييم الأداء الوظيفي المقترح من قبل الباحثة لتطبيق الأنموذج

تقرير تقييم الأداء الوظيفي / لعام ــــــــ (فئة الإداريين والأكاديميين الإداريين)

الاسم الكامل ــــــــــــــــــ **رقم الحاسوب** ــــــــــــــــــ

الوظيفة ــــــــــــــــــ **مكان العمل** ــــــــــــــــــ

الدرجة/ الفئة الحالية ــــــــــــــــــ **تاريخ الحصول عليها** ــــــــــــــــــ

الرقم	مستويات التقييم / عناصر التقييم	ممتاز	جيد جداً	جيد	متوسط	ضعيف	ملاحظات
أولاً: مجال الصفات الأخلاقية الإدارية:							
1	يشارك الموظف في حل مشكلات العمل بصورة فاعلة						
2	يقدم الموظف المصلحة العامة على المصلحة الخاصة						
3	يحترم الموظف قوانين وأنظمة الجامعة						
4	يحترم الموظف القيادة الإدارية للجامعة						
5	يبذل الموظف أكبر جهد ممكن، لإنجاز المهام الموكلة إليه						
6	يحترم الموظف وقت العمل						
7	يتقبل الموظف توجيهات رئيسه في العمل دون تذمر						
8	يبادر الموظف لحضور الدورات التدريبية لتنمية كفاياته الوظيفية						
9	يشارك الموظف رئيسه في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل						
10	يحافظ الموظف على المال العام من الضياع والإهدار						
11	يلتزم الموظف بحضور الاجتماعات						
12	يشارك الموظف بالاجتماعات بصورة فاعلة						
13	يحافظ الموظف على أسرار العمل						
14	يشارك الموظف بتطوير بيئة العمل الجامعي						
15	يتعامل الموظف بجدية أثناء عمله اليومي						

16	يقدّر الموظف قيمة المهنة التي يعمل بها داخل الجامعة						
17	يتعاون الموظف في العمل خارج أوقات الدوام الرسمي في الحالات الطارئة						
الرقم	**مستويات التقييم / عناصر التقييم**	**ممتاز**	**جيد جداً**	**جيد**	**متوسط**	**ضعيف**	**ملاحظات**
	ثانياً: مجال الصفات الأخلاقية الشخصية :						
1	يشارك الموظف في حل مشكلات العمل بصورة فاعلة						
2	يقدم الموظف المصلحة العامة على المصلحة الخاصة						
3	يحترم الموظف قوانين وأنظمة الجامعة						
4	يحترم الموظف القيادة الإدارية للجامعة						
5	يبذل الموظف أكبر جهد ممكن، لإنجاز المهام الموكلة إليه						
6	يحترم الموظف وقت العمل						
7	يتقبل الموظف توجيهات رئيسه في العمل دون تذمر						
8	يبادر الموظف لحضور الدورات التدريبية لتنمية كفاياته الوظيفية						
	ثالثاً: مجال الصفات الأخلاقية التعامل مع الآخرين:						
1	يعمل الموظف مع الزملاء بروح الفريق						
2	يتعاون الموظف مع الزملاء في حالة غياب أحدهم						
3	يساند الموظف زملائه إن كان لديهم أعباء وظيفية زائدة						
4	يشارك الموظف زملائه المناسبات الاجتماعية						
5	يتعامل الموظف بلباقة عند تعامله مع الآخرين						
6	يسعى الموظف لتطوير علاقته مع المجتمع المحليّ						
7	يبادر الموظف إلى التسامح مع زملائه إن أخطؤوا						
8	يستخدم الموظف أسلوب الحوار مع الآخرين						
9	يحسن الموظف الإصغاء للآخرين						
10	يبادر الموظف للاستفادة من خبرة زملائه في العمل						

النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع: ما درجة ملاءمة الأنموذج المقترح لتقييم الأداء الوظيفي لموظفي الجامعات الأردنية الحكومية استناداً إلى قواعد القيادة الأخلاقية، من وجهة نظر الخبراء والمختصين؟

من نتائج السؤال السابق (الثالث) تبين أن (35) فقرة من أصل (36) فقرة تمثل ملاءمة الأنموذج المقترح لتقييم الأداء الوظيفي لموظفي الجامعات الأردنية الحكومية استناداً إلى القواعد الأخلاقية، وهي تمثل ما نسبته (97%). وقد تم عرض الأنموذج على محكمين مختصين من أساتذة الإدارة التربوية ومديرين ورؤساء شعب في الجامعة الأردنية والملحق رقم (5) يبين ذلك، وقد طلب منهم تحكيم الأنموذج المقترح، وقد اتفق المحكمون جميعهم على صلاحية الأنموذج المقترح لتقييم موظفي الجامعات الأردنية. وعليه فإن الدراسة الحالية تقترح الأنموذج الحالي لتقييم الأداء الوظيفي لموظفي الجامعات الأردنية الحكومية استناداً إلى قواعد القيادة الأخلاقية.

الفصل الخامس:

مناقشة النّتائج

الفصل الخامس

مناقشة النتائج

يتناول هذا الفصل مناقشة نتائج الدراسة التي هدفت تعرف درجة ملاءمة الأنموذج التقيميّ المقترح لتقييم أداء موظفي الجامعات الأردنية الحكومية استناداً إلى قواعد القيادة الأخلاقية.

أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

- **ما درجة ملاءمة الأنموذج التقيمي المقترح لتقييم أداء موظفي الجامعات الأردنية الحكومية استناداً إلى قواعد القيادة الأخلاقية من وجهة نظر عينة الدراسة؟**

بينت نتائج الدراسة أن التقدير الكلي لدرجة ملاءمة الأنموذج المقترح لتقييم أداء موظفي الجامعات الأردنية وفقاً لقواعد القيادة الأخلاقية مرتفعاً. وبمتوسط حسابي بلغ (4.17). وأن تقديرات عينة الدراسة لدرجة ملاءمة الأنموذج المقترح لتقييم أداء موظفي الجامعات الأردنية الحكومية استناداً إلى قواعد القيادة الأخلاقية لجميع مجالات أداة الدراسة كانت "مرتفعة" وبمتوسط حسابي ما بين (4.18) و(4.14)، وكان أكبر تقدير لمجال "الصفات الأخلاقية الإدارية" وبمتوسط حسابي بلغ (4.18)، وكان أقل تقدير لمجال "التعامل مع الآخرين" حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لهما (4.14). وربَّما يعزى ذلك إلى وجود روح المسؤولية عند الموظفين تجاه أعمالهم الموكلة إليهم ضمن وظائفهم، وتمييزهم أهمية وجود الأخلاق الإدارية ليسير العمل بشكل منظم وبفعالية أكبر.

ويتبين من نتائج الدراسة، اتفاق عينة الدراسة على أن مجال "الصفات الأخلاقية الإدارية" جاء بالمرتبة الأولى، إذ احتل متوسط حسابي بلغ (4.18)، وربَّما يُعزى ذلك إلى فهم الموظفين للأداء الوظيفي وتقييمهم بكم الصفات الإدارية التي يحملونها، وأهمية ملازمة هذه الصفات الإدارية لأخلاقيات العمل، حتى تسير العملية الإدارية بشكل فعَّال ومنتج.

واتفقت النتيجة السابقة لهذه الدراسة مع نتيجة دراسة عكاشة (2008) التي كشفت عن أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي - دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات في فلسطين، حيث أظهرت نتائج الدراسة أثراً إيجابياً للثقافة التنظيمية (السياسات، الإجراءات، الأنظمة والقوانين) على مستوى الأداء الوظيفي. واختلفت النتيجة السابقة لهذه الدراسة مع نتيجة دراسة العرايضة (2012)

التي كشفت عن مستوى ممارسة القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الحكومية الثانوية في عمان وعلاقته بمستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين، وأظهرت أنَّ الصفات الأخلاقية الإدارية كانت نتيجتها متوسطة.

وبينت نتائج الدراسة أن جميع فقرات مجال "الصفات الأخلاقية الإدارية" كان تقديرها مرتفعاً، وأكبر تقدير كان للفقرة (1) وهي (ينجز الموظف مهامه في ضوء رسالة الجامعة التي يعمل بها)، وبلغت قيمة متوسطها الحسابي (4.53)، وربما يعزى ذلك إلى إدارك الموظف لأهمية وجود رسالة للجامعة، لضمان سير العمل بصورة فاعلة في ضوئها وبالتالي يصبح الموظف أكثر دراية بما عليه من واجبات، فالرسالة تعدّ إطاراً يقوم الموظف بالعمل من خلاله، ويعتقد الموظف عادةً أنَّ عمله في ضوء رسالة الجامعة يُجنِّبه الوقوع في الأخطاء أو مخالفة القوانين أو هدر العمل بما لا يخدم مصلحة المؤسسة.

وكان أقل تقدير للفقرة رقم (10) وهي (يشارك الموظف رئيسه في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل) وبلغت قيمة متوسطها الحسابي (3.87)، وربَّما يعزى ذلك إلى واقع الموظف في عدم اعتياده على المشاركة في اتخاذ القرارات مع رئيسه في العمل نظراً لاتّباع الرؤساء لنمط الإدارة التقليدية، والتي تعتمد على المركزية في اتخاذ القرارات، أو لاعتقاد المديرين أنَّ قدرات الموظفين وخبراتهم في الوظائف التنفيذية لا ترقى إلى الوصول إلى قرار فعَّال، ولعدم وجود الثقة الكافية من المدير نحو الموظف بإعطائه المساحة الكافية للمشاركة في اتخاذ القرارات.

وبينت نتائج الدراسة أن جميع فقرات مجال "الصفات الأخلاقية الشخصية" كان تقديرها مرتفعاً، وأكبر تقدير كان للفقرة (1) وهي (يتعامل الموظف بمرونة مع رئيسه في العمل) وبلغت قيمة متوسطها الحسابي (4.30)، وربَّما يعزى ذلك إلى علم الموظف بطبيعة الصلاحيات التي يمتلكها مديره، ومنها تقييم أدائه الوظيفي، مما يدعوه للتعامل معه بمرونة، ولدراية الموظف بأنَّ نجاح المنظمة وزيادة كفاءتها لا يتم إلا بوجود علاقة طيبة تربط الموظف مع مديره في العمل.

وكان أقل تقدير للفقرة رقم (2) وهي (يتعامل الموظف بمرونة مع زملائه) وبلغت قيمة متوسطها الحسابي (4.08)، وربَّما يعزى ذلك إلى نظرة الموظف لتقييم أدائه الوظيفي ضمن المهام

والأعمال الموكلة إليه في عمله ومدى إنجازه لها، وأنَّه لا علاقة تربط بين تقييم أدائه الوظيفي وبين علاقاته الشخصية.

وبينت نتائج الدراسة أن جميع فقرات مجال "الصفات الأخلاقية التعامل مع الآخرين" كان تقديرها "مرتفعاً"، وأكبر تقدير كان للفقرة (1) وهي (يعمل الموظف مع الزملاء بروح الفريق) وبلغت قيمة متوسطها الحسابي (4.52)، وربَّما يعزى ذلك إلى إدراك الموظفين أهمية إشاعة روح الفريق في مناخ العمل لما له من أثرٍ في تشجيع التنافس الشريف والتفاعل الإيجابي والإبداع، ولأن الموظف يدرك أهمية التلاحم بين الإدارة والموظف وبين الموظفين أنفسهم.

وكان أقل تقدير للفقرة رقم (6) وهي (يسعى الموظف لتطوير علاقته مع المجتمع المحلي) وبلغت قيمة متوسطها الحسابي (3.97)، وربَّما يعزى ذلك إلى رؤية الموظف أنَّ تقييم أدائه الوظيفي ينطلق من إنجازه للمهام الموكلة إليه إدارياً داخل الجامعة، وأنَّه لا مجال لتقييم أدائه الوظيفي بناءً على تطوير علاقاته مع المجتمع المحلي، لكثرة الأعباء الملقاة على عاتقه، وأنَّ طبيعة العمل الإداري في الغالب لا تقتضي بناء علاقة وطيدة مع المجتمع المحلي.

ثانياً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

- **هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (05.0 ≥ α) في تصورات عينة الدراسة لدرجة ملاءمة الأنموذج التقيمي المقترح لتقييم أداء موظفي الجامعة الأردنية الحكومية استناداً إلى قواعد القيادة الأخلاقية تعزى لمتغيرات (الجنس، والخبرة والموقع الوظيفي)؟**

بينت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤0,05) في درجة ملاءمة الأنموذج المقترح لتقييم أداء موظفي الجامعات الأردنية الحكومية استناداً إلى قواعد القيادة الأخلاقية (الكلي) تعزى لأثر متغيرات (الجنس والخبرة والموقع الوظيفي). وربَّما يعزى ذلك إلى أن الأخلاق سجية وطبع في الإنسان، ولأن الأخلاق تعدّ جزء من التنشئة الاجتماعية، وهي صفة ملازمة له يمتلكها في جميع أحواله بغض النظر عن الجنس ذكراً كان أم أنثى. وربَّما يعزى ذلك أيضاً إلى أنَّ مفهوم أخلاقيات العمل لم يعُد مفهوماً ذاتياً يتعلق بالفرد، لذلك لا يمكن الفصل بين أخلاق الفرد وأخلاقيات العمل. وكذلك لأنَّ أخلاقيات العمل داخل المنظمة أمرٌ مرغوبٌ به اجتماعياً ومهنياً سواء أزاد عدد سنوات الخبرة أو نقص أو تغيَّر الموقع الوظيفي.

ثالثاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث:

- **ما الأنموذج الملائم لتقييم الأداء الوظيفي لموظفي الجامعات الأردنية الحكومية استناداً إلى قواعد القيادة الأخلاقية من وجهة نظر موظفي الجامعة الأردنية؟**

بعد مراجعة الأدب النظري والدراسات السابقة فيما يتعلق بنماذج تقييم الأداء الوظيفي في الجامعات الأردنية، وبالإفادة من نتائج الدراسة الميدانية تم تحديد المجالات والعناصر الفرعية للأنموذج المقترح لتقييم الأداء الوظيفي لموظفي الجامعات الأردنية الحكومية استناداً إلى قواعد القيادة الأخلاقية. وتم الاعتماد على الجوانب السابقة في بناء الأنموذج المناسب لتقييم الأداء الوظيفي لموظفي الجامعات الأردنية بعد بيان قيم تشبع الفقرات على العوامل كما أظهرت نتائج التحليل العاملي بطريقة المكونات الرئيسية (Principal Component Analysis) لبحث العوامل المسؤولة عن الأداء على المقياس والجدول رقم (18) يبين نتائج ذلك. وتم الاعتماد على الجوانب السابقة في بناء الأنموذج المقترح لتقييم الأداء الوظيفي لموظفي الجامعات الأردنية، وهذا ما أثبتته نتائج الدراسة بإمكانية تطبيق هذا الأنموذج في تقييم الأداء الوظيفي لموظفي الجامعات الأردنية الحكومية استناداً إلى قواعد القيادة الأخلاقية.

رابعاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع:

- **ما درجة ملاءمة الأنموذج المقترح لتقييم أداء موظفي الجامعات الأردنية الحكومية استناداً إلى قواعد القيادة الأخلاقية من وجهة نظر الخبراء والمختصين؟**

بينت نتائج الدراسة في السؤال الثالث أن (35) فقرة من أصل (36) فقرة تمثل ملاءمة الأنموذج المقترح لتقييم الأداء الوظيفي لموظفي الجامعات الأردنية الحكومية استناداً إلى قواعد القيادة الأخلاقية، وهي تمثل ما نسبته (97%) وهي نسبة مرتفعة، وكذلك حصل الأنموذج المقترح على رضا المحكمين، وعددهم (7) والملحق رقم (6) يبيِّن ذلك، مما يشير إلى ملاءمة هذا الأنموذج المقترح لتقييم الأداء الوظيفي لموظفي الجامعات الأردنية الحكومية استناداً إلى قواعد الأخلاقية، وتشير هذه النتائج إلى إمكانية تطبيق هذا الأنموذج المقترح على أرض الواقع.

التوصيات

في ضوء نتائج هذه الدراسة واستنتاجاتها تمَّ التوصل إلى التوصيات التالية:

- تبني الجامعات الأردنية الحكومية الأنموذج المقترح التي توصلت إليه الدراسة، والعمل على تطبيقه.
- و تطوير هذا الأنموذج من خلال التغذية الراجعة عند تطبيقه ودراسة درجة فعاليته.
- عمل دورات تدريبية لموظفي الجامعات الأردنية حول موضوع أخلاقيات العمل وكيفية تطبيقها.
- تطبيق هذا الأنموذج المقترح على مستوى الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة.

المراجع

المراجع العربية:

ابن منظور (2003)، **لسان العرب.** ج (10)، دار صادر للنشر.

أحمد، أسامة (2006)، **درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في الأردن لأخلاقيات الإدارة المدرسية من منظور إسلامي من وجهة نظر المعلمين والمعلمات.** رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا،عمان، الأردن.

إسماعيل، محمد (2000). **أخلاقيات مهنة التعليم ومدى التزام أعضاء هيئة التدريس في كليات التربية في جامعات أردنية من وجهة نظر الطلبة.** رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، اربد، الأردن.

إغبارية، خالد (2005)، **المبادئ الإدارية التربوية المتضمنة في كتاب المغازي من صحيح البخاري.** رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، القدس، فلسطين.

المير، عبد الرحيم (1995)، العلاقة بين ضغوط العمل وبين الولاء التنظيمي والأداء والوصف الوظيفي والصفات الشخصية.**مجلة معهد الإدارة العامة،** 35(2): 207-252.

بدوي، أحمد (1984)، **معجم مصطلحات العلوم الإدارية.** القاهرة: دار الكتاب المصري.

البشري، قدرية (2006)، **درجة التزام مديري المدارس الثانوية في دولة الإمارات العربية المتحدة بأخلاقيات المهنة من وجهة نظر معلمي مدارسهم.** رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمّان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.

بني خالد، خلف (2007)، **درجة التزام الإداريين التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظة المفرق بأخلاقيات مهنة التعليم من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية**. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الهاشمية، الزرقاء، الأردن.

توفيق، عبد الرحمن (2008)، **الشخصية القيادية فكراً وفعلاً**. (ط3)، القاهرة، مصر، مركز الخبرات المهنية للإدارة "بميك".

تيشوري (2005)، **ماهية القيادة الإدارية المعاصرة والمعهد الوطني للإدارة العامة**. دار النشر غير معروفة.

جمعية المجمع العربي للمحاسبين القانونيين (2001)، **إدارة واستراتيجية العمليات**. عمّان: الجمعية.

الحبسية، رضية (2009)، **واقع ممارسات القيادة الأخلاقية في مدارس التعليم الأساسي الصفوف (5-10) بسلطنة عمان.** رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السلطان قابوس، مسقط، سلطنة عُمان.

الحوراني، غالب (2005)، **تطوير مدونة الأخلاق الأكاديمية للأستاذ الجامعي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والطلبة في الجامعة الأردنية**. أطروحة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان.

حامد، سليمان (2009)، **الإدارة التربوية المعاصرة**. (ط1)، عمّان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

الحياري، حسن (1996)، **العلاقة بين الإدارة والأستاذ والطالب على المستوى الجامعي في الأردن.** جامعة اليرموك، اربد، الأردن.

الخضيرات، أمينة (2007)، **مستوى القيادة الإيمانية لدى القيادات المدرسية وعلاقته بدرجة الالتزام التنظيمي**. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الهاشمية، الزرقاء، الأردن.

الخواجا، ماجد (2008)، **تطوير أنموذج لإعادة هندسة العمليات الإدارية وحوسبتها في مؤسسات التعليم العالي**. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

درة عبد الباري، الصباغ زهير (2008)، **إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين**. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

درة، عبد الباري (1998)، تكنولوجيا الأداء البشري: مهارة أساسية من مهارات القيادات في المؤسسات الشرطية العربية. **ورقة عمل مقدمة للحلقة العلمية للمهارات الإدارية للقيادات العليا الطائف**، معهد التدريب بأكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.

دروزة، سوزان والقواسمي، ديما (2014)، أثر مناخ العمل الأخلاقي في الشعور بالاغتراب الوظيفي.**المجلة الأردنية في إدارة الأعمال**، 10(2): 297-316.

ديفنز، برنت واليسون، ليندا وكار، كريستوفر بارونج (2009)، **القيادةالمدرسية في القرن الحادي والعشرين**. ترجمة موسى أبو طه ومحمد عبد الحميد محمد، غزة: دار الكتاب الجامعي.

الربيق، محمد (2004)، **العوامل المؤثرة في فاعلية الأداء الوظيفي للقيادات الأمنية**. رسالة ماجستير غير منشورة، معهد التدريب بأكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.

رشوان، حسين (2008)، **الأخلاق**. الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة.

رضوان، أحمد (1994)، **أخلاقيات مهنة التعليم ومدى التزام المشرفين التربويين بها من وجهة نظر مديري المدارس والمعلمين في محافظات الشمال**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، اربد، الأردن.

السالم، مؤيد (2009)، **إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي تكاملي**. (ط1)، عمّان: إثراء للنشر والتوزيع.

السحيمات، ختام (2007)، **سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقتها بأدائهم الوظيفي**. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.

السعود، راتب وبطاح، أحمد (1996)، مدى التزام مديري المدارس في محافظة الكرك بالأخلاقيات المهنية من وجهة نظرهم.**دراسات العلوم التربوية**،23(2): 302-312.

السكارنة، بلال (2009)، **أخلاقيات العمل**، (ط1)، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة

السكر، عبد الكريم (2013)، أثر العدالة الإجرائية في الأداء الوظيفي دراسة تحليلية لآراء المديرين في الوزارات الأردنية. **دراسات العلوم الإدارية**، 40(1): 35-57.

السكران، ناصر محمد ابراهيم (2004)، **المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي " دراسة مسحية على ضباط اقطاع قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.

سليمان، عدنان (1985)، **أخلاقيات مهنة التربية والتعليم في ضوء الفكر الإسلامي ومدى التزام المديرين والمعلمين في مدارس وكالة الغوث في منطقة اربد بهذه الأخلاقيات**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، اربد، الأردن.

شاويش، مصطفى (2005)، **إدارة الموارد البشرية - إدارة الإفراد**، عمان: دار الشروق.

شحادة، رائف (2008)، **العلاقة بين أنماط السلوك القيادي وأنماط الاتصال لدى الإداريين الأكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية**. رسالة ماجستير غيثر منشورة، جامعة النجاح، نابلس، فلسطين.

الشريف، طلال (2004)، **دراسة الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين في إمارة مكة المكرمة**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.

الشريفي، عباس والتنح، منال (2011)، درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة بإمارة الشارقة للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بدرجة تمكين المعلمين. **مجلة العلوم التربوية والنفسية**. 12(3): 162-136.

الشهري، عبد الرحمن غرامة، محمد (1998)، **أثر العلاقات غير الوظيفية غير الرسمية والولاء التنظيمي في الأداء الوظيفي لدى العاملين في حرس الحدود**. رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض، السعودية.

صالح، عادل والسالم (2006)، **إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي**. اربد: عالم الكتب الحديثة.

صالح، محمد (2004)، **إدارة الموارد البشرية**. عمَّان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

الصرايرة، خالد (2011)، الأداء الوظيفي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها. **مجلة جامعة دمشق**،27(1+2): 601-652.

طاهر، علوي (2007)، **الأنموذج القيادي التربوي الإسلامي**. (ط1)، عمان: دار المسيرة للنشر.

الطويل، هاني (2001)، **الإدارة التعليمية مفاهيم ... وآفاق**. (ط2)، عمان: دار وائل للنشر.

عباس، سهيلة (2006)، **إدارة الموارد البشرية**. (ط2)، عمَّان: دار وائل للنشر.

عباس، علي (2004)، **أساسيات علم الإدارة**. عمّان: دار المسيرة للنشر.

عبد الباقي، صلاح (2002)، **الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية**. الإسكندرية: دار الجامعة الجديد.

عبود، نجم (2000)، **أخلاقيات الإدارة في عالم متغير**. القاهرة: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

العتيبي، أحمد (2013)، **درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بقيمهم التنظيمية من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

العجمي، محمد (2007)، **الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية**. (ط2)، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

العجمي، محمد (2010)، **الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية**. (ط2)، عمّان: دار المسيرة.

العرايضة، رائدة (2012)، **مستوى القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان وعلاقته بمستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

العساف، عبدالله (2003)، **علاقة المركزية واللامركزية بالأداء الوظيفي**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.

عكاشة، أسعد (2008)، **أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي - دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات في فلسطين Paltel.** رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

العمر، فؤاد (2002)، **أخلاق العمل وسلوك العاملين في الخدمة العامة والرقابة عليها من منظور إسلامي**. (ط2)، جدة: البنك الإسلامي للبحوث والتدريب.

العنزي، سعد والساعدي، مؤيد (2002)، أخلاقيات الإدارة: مداخل التكوين في منشآت الأعمال.**المجلة العراقية للعلوم الإدارية**،1(3): 90.

العنزي، سعد ونعمة، نغم حسين (2009)، المنطق في فلسفة السلوك الأخلاقي بمنظمات الأعمال. **مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية**، جامعة بغداد.15(54): 1-26.

الغالبي، طاهر محسن والعامري، صالح مهدي (2005)، **المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال.** عمّان: دار وائل.

الغالبي، طاهر محسن والعامري، صالح مهدي (2008)، **المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال.** (ط2)، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

الغالبي، طاهر وادريس، وائل (2007)، **الإدارة الاستراتيجية - منظور فهمي متكامل.** عمّان: دار وائل للنشر.

الغفيلي، ابراهيم (2001)، **العلاقة والتأثير بين قيم الفرد والمنظمات في بناء أخلاقيات المهنة من منظور الفكر المعاصر والإسلامي.** الرياض: دار النشر غير معروفة.

فهد، ابتسام (2007)، **بناء منهج للتربية الخلقية في ضوء الرؤية القرآنية.** عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.

قرقش، علا (2000)، **أنموذج مقترح لتقييم مدير المدرسة الثانوية في محافظات شمال فلسطين،** رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح، نابلس، فلسطين.

قزق، محمود (2005)، **درجة التزام رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية بأخلاقيات المهنة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.** رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.

ماهر،أحمد (2007)،**الإدارة الإستراتيجية الدليل العلمي للمديرين.** (ط4)، مصر:الدارالجامعية.

محمد، رواية (2001)، **إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية.** القاهرة: الدار الجامعية للطبع والنشر.

مرعي، توفيق وبلقيس، أحمد (1993)، **أخلاقيات مهنة التعليم.** مسقط: شركة مطبعة عُمان ومكاتبها المحدودة.

المزروعي، خميس (2003)، **مدى التزام مديري المدارس الثانوية بأخلاقيات المهنة من وجهة نظر الهيئات الإدارية والتدريسية بسلطنة عمان.** رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السلطان قابوس، مسقط، سلطنة عُمان.

مصطفى، أحمد (2004)، **إدارة الموارد البشرية- الإدارة العصرية لرأس المال الفكري.**

الميداني، عبد الرحمن (1992)، **الأخلاق الإسلامية وأسسها.** (ط2)، دمشق: دار القلم.

ميدين، تيصيفاوشافير، بيتر (2005)، **تحديات القيادة للإدارة الفعّالة،** ترجمة سلامة عبد العظيم حسين، عمان: دار الفكر.

النابلسي، رندة (2008)، **تطوير أنموذج لتقييم أداء مديري المدارس الخاصة الثانوية في ضوء الواقع الممارس والدور المهني المتوقع لهم في الأردن.** أطروحة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

ناصر، إبراهيم (2006)،**التربية الأخلاقية،** (ط1)، عمان: دار وائل للنشر.

ناصر، حسن (2010)، **الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين.** رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

نجم، عبود والمبيضين، باسم (2010)، أخلاقيات الإدارة - دراسة ميدانية في عينة من المنظمات الأردنية. **دراسات العلوم الإدارية،** 37(1): 168-188.

نزال، مزهر (2001)، **أخلاقيات مهنة التربية والتعليم في ضوء الفكر الإسلامي ومدى التزام المعلمين بها من وجهة نظر المديرين والمشرفين في فلسطين**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، القدس، فلسطين.

نيوشل، روبرت (2007)، **القائد (The Servant Leader).** ترجمة: خالد العامري، (ط1)، الجيزة: دار الفاروق للاستثمارات الثقافية.

هاوس، بيتر ج. ثورث (2006)، **القيادة الإدارية: النظرية والتطبيق**، ترجمة المعيوف محمد بن معاذ، ، الرياض، المملكة العربية السعودية، معهد الإدارة العامة.

هاينز، ماريون آي (1989)، **إدارة الأداء والدليل الشامل للإشراف الفعّال**. ترجمة محمد مرسي وزهير الصباغ، الرياض، المملكة العربية السعودية، معهد الإدارة العامة.

هلال، محمد عبد الغني (1996)، **مهارات إدارة الأداء**. القاهرة: مركز تطوير الأداء والتنمية.

هلالي، سعد الدين (2006)، **المهنة وأخلاقها دراسة فقهية مقارنة بالقوانين الكويتية**. الكويت: مجلس النشر العلمي.

الهيتي، خالد (2005)، **إدارة الموارد البشرية**. عمان: دار وائل للنشر.

المراجع الأجنبية:

Big bee, J (2012). Personal values, professional codes of ethics and ethical dilemmas in special education leadership.***DAI-A*** 73/ 04. Proquest. UMI Dissertations

Daft, R (2004), **Organization Theory and Design**, south – western Thomson, 8th., ohio, VSA.

Daft, R (2003), **"Managemant"**. South – western & college publishing Co.

Dahl, J (2006). "Ethical Principles and Faculty Development**". Distance Education Report**, 10 (2): 5-82.

Dufrense, P and Meckenzie, A (2009). Culture of Ethical Leadership. **Principal Leadership,** 10 (2): 36-39.

Feng, F (2011). A study on school leaders ethical orientations in Taiwan**. Ethics & Behavior**, 21 (4): 317.

Harbour, J (1997). **The Bassics of Performance Measurement**, Productivity Press.

Kaucher, E (2010). Ethical decisionmaking and effective leadership**. *DAI-A*** 71/ 03. Proquest. UMI Dissertation

Kiran, D (2007). **Professional ethics and human values**, New Delhi: Hill publishing company limited.

Kreithner, R and Kinicki, A (2007), **Organizational Behavior**, McGraw – Hill, (7thed). New York, USA.

McConney, A (2003) **Quest for Quality, Recruitment, Retention, Professional Development, and Performance Evaluation of Teacher**

and Principals in BaltimoraCitys Public School, Florida Gulf coast University. Evaluaation and Research Group Office (ERGO).

McLoughlin, J and Lewis, R (2005). **Assessing Student witt special needs**. New Jersey: Pearson Merrill Prentic Hall.

Miranda, D (2006), **A case Sutdy of the California Teacher Evalution System and Impact Upon Teacher Practice in an Alternative Education High- performing Urban High School**. Ed.D, University of Southern California, California, USA.

Morgan, R (1993) Self -Andco**-** Werker Perceptions of Ethics and Their Relationships to Leadership and Salary**, Academy of Managemant Journal**, 36 (1): 200-214.

Mortland, C (2000). “Identity and Moral Education in a Diasporic Community“. **Journal of Pacific Affairs,** 73 (3): 95-123.

Ponnu, C and Tennakoon, G (2009), The Association Between Ethical leadership and Employee outcomes: the Malaysian Cas**, Electronic journal of Business Ethics and Organizations Studies**, 14 (1): 21-32.

Pucic, J (2012). Ethical leadership in the employment relationship: Evidence from three Canadian surveys**.*DAI-A*** 73/ 06. Proquest. UMI Dissertations

Ryan, L (2000). Moral aspects of aspects of executive leadership: Searching for a new leadership paradigm.**International Journal of Value – Based Management**, 13: 109-122.

Resick, J. Gillian, S. Martin, M. Keating, M. Dickson, H. Chunyan, P (2011). What ethical leadership means to me: Asian, American and European**.** **Journal of Buisness Ethics**. 101 (3): 435-457.

Schulte, L (2009). **Ethical Leadership: What does it look**? (ERIC document EJ859472).

Smith, K and Tillema, H (2007). Use of Criterria in Assessing Teaching Portfolios: Gudgemental Practices in summative evaluation, **Scandinavian Journal of Educational Research**, 51: 103-140.

Thorn, M (2002), **Teachers Assessment of Principal Performance using Interstate School Leaders Consortium Standards for Leaders**. Wayne State University. Michigan, United States.

Wheelen, T and Hunger, D (2002), **Strategic management and business policy (Eighth Ed)**, prentice Hall, New Jersey.

Wilken, C and Walker, K (2008). **Ethical** issues in building and maintaining coalitions: A 10 – step decision making model for choosing between right and right**. www.edis.ifas.vfl.edu/fy664** (12/3/2015).

الملاحق

الملحق (1)

استبانة استطلاع آراء موظفي الجامعات الأردنية الحكومية بالأنموذج الحالي لتقيمهم

الرقم	الفقرة	درجة مرتفعة	درجة متوسطة	درجة قليلة
1	درجة رضاك عن أنموذج تقييم أدائك الوظيفي الحالي			
2	شمول فقرات الأنموذج الحالي لجميع عمليات الأداء الوظيفي			
3	تركيز الأنموذج الحالي على العلاقات الإنسانية			
4	يمتاز الأنموذج الحالي بالعدالة في تقييم أداء الموظفين			
5	يحتوي الأنموذج الحالي على فقرات تحتاج إلى تصحيح وتعديل من وجهة نظرك			
6	تركيز النموذج الحالي على سجلات الموظفين عند تقييمهم فقط			
7	تركيز الأنموذج الحالي على فقرات لا داعي لها			
8	يحتوي الأنموذج الحالي على فقرات تقييم البُعد الأخلاقي لدى الموظفين			
9	رغبتك في تجديد وتطوير أنموذج التقييم الحالي			

ملحق رقم (2)

أداة الدراسة بصورتها الأولية

بسم الله الرحمن الرحيم

الأستاذ الدكتور / الدكتورة .... المحترم /المحترمة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

ستقوم الباحثة بدراسة عنوانها **"أنموذجمقترح لتقييم الأداء الوظيفي لموظفي الجامعات الأردنية الحكومية استناداً إلى قواعد القيادة الأخلاقية"**، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراة في الإدارة التربوية من الجامعة الأردنية، ولأغراض هذه الدراسة فقد قامت الباحثة ببناء الاستبانة المرفقة والمكونة من قسمين على النحو الآتي:

القسم الأول: يتعلّق بالمتغيرات الديموغرافية:

- (المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة).
- الجنس (ذكر، أنثى).

القسم الثاني: يتعلّق بالفقرات التي تقيس تقييم موظفي الجامعات الأردنية لأنموذج تقييم الأداء الوظيفي الحالي حسب **قواعد القيادة الأخلاقية.**

علماً أن الإجابة عن فقرات الاستبانة ستكون وفقاً لمقياس **"ليكرت الخماسي"** كما يلي:

5	4	3	2	1
درجة عالية جداً	درجة عالية	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جداً

وبما أنكم المختصون في هذا المجال يسرّ الباحثة أن تضع بين أيديكم هذه الاستبانة في صورتها الأولى لقراءتها وتحكيمها من حيث:

1. درجة انتماء الفقرة للمجال الذي تندرج تحته.

2. شمولية المجال الواحد ووضوح الفقرات وسلامتها العلمية واللغوية.

3. إضافة أو حذف أو تقدير ما ترونه مناسباً.

هذا وسيكون لآرائكم وتوجيهاتكم الأثر الفعال في تطوير الأداة، لذا يرجو الباحث إبداء رأيكم في كل فقرة بوضع (x) في الحقل الذي ترونه مناسباً وتدوين ملاحظاتكم (حذف، إضافة، تعديل، دمج، إعادة صياغة).

شاكرةً لكم حسن تعاونكم

الباحثة: دلال قطيشات

الرقم : 0779067783

Email : dalalqteishat@gmail.com

مشرف الرسالة : أ.د/ محمد أمين القضاة

مع احترامي وتقديري

القيادة الأخلاقية:
المجال الأول: يقيس هذا المجال الصفات الأخلاقية الإدارية لموظفي الجامعات الأردنية الحكومية، كما يلي:

الرقم	الفقرات	مناسبة الفقرة		وضوح الصياغة		انتماء الفقرة		التعديل
		مناسبة	غير مناسبة	واضحة	غير واضحة	منتمية	غير منتمية	
1	ينجز الموظف مهامه في ضوء رسالة الجامعة التي يعمل بها							
2	يشارك الموظف في حل مشكلات العمل بصورة فاعلة							
3	يقدم الموظف المصلحة العامة على المصلحة الخاصة							
4	يحترم الموظف قوانين وأنظمة الجامعة							
5	يحترم الموظف القيادة الإدارية للجامعة							
6	يواكب الموظف كل جديد في مجال تخصصه							
7	يبذل الموظف أكبر جهد ممكن، لإنجاز المهام الموكلة إليه							
8	يحترم الموظف وقت العمل							
9	يتقبل الموظف توجيهات رئيسه في العمل دون تذمر							
10	يبادر الموظف لحضور الدورات التدريبية لتنمية كفاياته الوظيفية							
11	يدرك الموظف أهمية الخدمة المجتمعية							
12	يحترم الموظف المواعيد							
13	يشارك الموظف رئيسه في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل							
14	يحافظ الموظف على المال العام من							

	الضياع والإهدار							
15	يلتزم الموظف بحضور الاجتماعات							
16	يشارك الموظف بالاجتماعات بصورة فاعلة							
17	يحافظ الموظف على أسرار العمل							
18	يشارك الموظف بتطوير بيئة العمل الجامعي							
19	يتعامل الموظف بجدية أثناء عمله اليومي							
20	يقدّر الموظف قيمة المهنة التي يعمل بها داخل الجامعة							
21	يتعاون الموظف في العمل خارج أوقات الدوام الرسمي في الحالات الطارئة							
المجال الثاني: يقيس هذا المجال الصفات الأخلاقية الشخصية لموظفي الجامعات الأردنية الحكومية، كما يلي:								
الرقم	**الفقرات**	**مناسبة الفقرة**		**وضوح الصياغة**		**انتماء الفقرة**		**التعديل**
		مناسبة	غير مناسبة	واضحة	غير واضحة	منتمية	غير منتمية	
1	يتعامل الموظف بمرونة مع رئيسه في العمل							
2	يتعامل الموظف بمرونة مع زملائه							
3	يقدر الموظف قيمة الصبر في إنجاز المهمات							
4	يقدر الموظف قيمة الإخلاص في إنجاز المهمات							
5	يهتم الموظف بمتابعة نموه المهني							
6	يحافظ الموظف على نظافة مكان العمل							

7	يتقبَّل الموظف النقد البنّاء							
8	يسعى الموظف ليكون قدوة حسنة في عمله							

المجال الثالث: يقيس هذا المجال الصفات الأخلاقية تعامله مع الآخرين، كما يلي:

الرقم	الفقرات	مناسبة الفقرة		وضوح الصياغة		انتماء الفقرة		التعديل
		مناسبة	غير مناسبة	واضحة	غير واضحة	منتمية	غير منتمية	
1	يعمل الموظف مع الزملاء بروح الفريق							
2	يبتعد الموظف عن الألفاظ البذيئة							
3	يتعاون الموظف مع الزملاء في حالة غياب أحدهم							
4	يتواصل الموظف مع جميع الموظفين							
5	يساند الموظف زملائه إن كان لديهم أعباء وظيفية زائدة							
6	يشارك الموظف زملائه المناسبات الاجتماعية							
7	يتعامل الموظف بلباقة عند تعامله مع الآخرين							
8	يسعى الموظف لتطوير علاقته مع المجتمع المحليّ							
9	يبادر الموظف إلى التسامح مع زملائه إن أخطؤوا							
10	يستخدم الموظف أسلوب الحوار مع الآخرين							
11	يحسن الموظف الإصغاء للآخرين							
12	يبادر الموظف للاستفادة من خبرة زملائه في العمل							

ملحق رقم (3)

أسماء محكمي أداة الدراسة

الرقم	الاسم	التخصص	مكان العمل
1	الأستاذ الدكتور اخليف الطراونة	إدارة تربوية	الجامعة الأردنية
2	الأستاذ الدكتور أنمار الكيلاني	إدارة تربوية	الجامعة الأردنية
3	الأستاذ الدكتور هاني الطويل	إدارة تربوية	الجامعة الأردنية
4	الأستاذ الدكتور راتب السعود	إدارة تربوية	الجامعة الأردنية
5	الدكتور خالد السرحان	إدارة تربوية	الجامعة الأردنية
6	الأستاذ الدكتور يزيد السورطي	أصول التربية	الجامعة الهاشمية
7	الأستاذ الدكتور عبد الجبار البياتي	مناهج وطرق تدريس	جامعة الشرق الأوسط
8	الأستاذ الدكتور جودت سعادة	مناهج وطرق تدريس	جامعة الشرق الأوسط
9	الأستاذ الدكتور أيمن العمري	إدارة تربوية	الجامعة الهاشمية
10	الأستاذ الدكتور عبد الحافظ محمد سلامة	إدارة تربوية	جامعة الشرق الأوسط

ملحق رقم (4)

أداة الدراسة بصورتها النهائية

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته...إخواني وأخواتي الموظفين والموظفات أما بعد:

بين أيديكم استبانه تتعلق بأطروحة دكتوراه عنوانها **"أنموذجمقترح لتقييم الأداء الوظيفي لموظفي الجامعات الأردنية الحكومية استناداً إلى قواعد القيادة الأخلاقية"**. لذا أرجو التكرم بوضع إشارة (√) أمام الحُكم الذي يناسب كل فقرة حسب رأيكم، علماً بأن المعلومات التي سيتم الحصول عليها من خلال هذه الاستبانة سوف تُستخدم لأغراض البحث العلمي وستُعامل بسرية تامَّة، لذا أرجو التكرم بالإجابة بمنتهى الدقة والصراحة لما سوف يكون لذلك من أثر كبير في نتائج هذه الاستبانة. ولكم جزيل الشكر

الباحثة: دلال قطيشات / دكتوراه إدارة تربوية - الجامعة الأردنية

يُرجى تعبئة البيانات الآتية بوضع إشارة (√) في المربع المناسب :

الجنس: ☐ ذكر
☐ أنثى

الخبرة : ☐ أقل من 6 سنوات
☐ 6-10 سنوات
☐ 10 سنوات فأكثر

الموقع الوظيفي: ☐ أكاديمي إداري
☐ إداري

- **ما مدى موافقتك على أن يُقيَّم أدائك الوظيفي بناءً على بنود النموذج التالية ؟!**

الرقم	**المجال الأول: الصفات الأخلاقية الإدارية**	**موافق بشدة**	**موافق**	**غير متأكد**	**غير موافق**	**غير موافق بشدة**
1	يُنجز الموظف مهامّه في ضوء رسالة الجامعة التي يعمل بها					
2	يُشارك الموظف في حل مشكلات العمل بصورة فاعِلة					
3	يُقدِّم الموظف المصلحة العامة على المصلحة الخاصة					
4	يَحترم الموظف قوانين وأنظمة الجامعة					
5	يَحترم الموظف القيادة الإدارية للجامعة					
6	يَبذُل الموظف أكبر جهد ممكن، لإنجاز المهام المُوكلة إليه					
7	يَحترم الموظف وقت العمل					
8	يَتقبَّل الموظف توجيهات رئيسه في العمل دون تذمُّر					
9	يُبادر الموظف لحضور الدورات التدريبية لتنمية كفاياته الوظيفية					
10	يُشارك الموظف رئيسه في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل					
11	يُحافظ الموظف على المال العام من الضياع والإهدار					
12	يَلتزم الموظف بحضور الاجتماعات					
13	يُشارك الموظف بالاجتماعات بصورة فاعِلة					
14	يُحافظ الموظف على أسرار العمل					
15	يُشارك الموظف بتطوير بيئة العمل الجامعي					
16	يَتعامل الموظف بجديّة أثناء عمله اليومي					
17	يُقدِّر الموظف قيمة المهنة التي يعمل بها داخل الجامعة					
18	يَتعاون الموظف في العمل خارج أوقات الدوام الرسمي في الحالات الطارئة					

الرقم	**المجال الثاني: الصفات الأخلاقية الشخصية**	**موافق بشدة**	**موافق**	**غير متأكد**	**غير موافق**	**غير موافق بشدة**
1	يتعامل الموظف بمرونةٍ مع رئيسه في العمل					
2	يتعامل الموظف بمرونةٍ مع زملائه					
3	يُقدِّر الموظف قيمة الصبر في إنجاز المهمات					
4	يُقدِّر الموظف قيمة الإخلاص في إنجاز المهمات					
5	يَهتمّ الموظف بمتابعة نموه المهني					
6	يُحافظ الموظف على نظافة مكان العمل					
7	يتقبَّل الموظف النقد البنّاء					
8	يَسعى الموظف ليكون قدوة حسنة في عمله					
الرقم	**المجال الثالث: التعامل مع الآخرين**	**موافق بشدة**	**موافق**	**غير متأكد**	**غير موافق**	**غير موافق بشدة**
1	يعمل الموظف مع الزملاء بروح الفريق					
2	يتعاون الموظف مع الزملاء في حالة غياب أحدهم					
3	يُسانِد الموظف زملائه إن كان لديهم أعباء وظيفية زائدة					
4	يُشارك الموظف زملائه المناسبات الاجتماعية					
5	يَتعامل الموظف بلباقة عند تعامله مع الآخرين					
6	يسعى الموظف لتطوير علاقته مع المجتمع المحليّ					
7	يُبادِر الموظف إلى التسامح مع زملائه إن أخطؤوا					
8	يَستخدم الموظف أسلوب الحوار مع الآخرين					
9	يُحسِّن الموظف الإصغاء للآخرين					
10	يُبادِر الموظف للاستفادة من خبرة زملائه في العمل					

ملحق رقم (5)

أسماء محكمي أنموذج تقييم الأداء الوظيفي لموظفي الجامعات الأردنية الحكومية استناداً إلى قواعد القيادة الأخلاقية

الرقم	الاسم	مكان العمل
1	الأستاذ الدكتور سلامة يوسف طناش	أستاذ في كلية العلوم التربوية في الجامعة الأردنية
2	الدكتور حيدر عبدالله الدومي	مدير الموارد البشرية في الجامعة الأردنية
3	الدكتور خالد السرحان	أستاذ في كلية العلوم التربوية في الجامعة الأردنية
4	الدكتور محمد محمود سلامة	مدير ديوان الرئاسة في الجامعة الأردنية
5	الدكتور زياد محمد الغنمين	مدير دائرة التدقيق والرقابة الإدارية في الجامعة الأردنية
6	علي المشاقبة	مساعد مدير دائرة الموارد البشرية في الجامعة الأردنية
7	ليث بني عطا	رئيس شعبة موظفيالموارد البشرية في الجامعة الأردنية

A PROPOSED MODEL FOR EVALUATING THE PERFORMANCE OF PUPLIC JORDANIAN UNIVERSITIES STAFF BASED ON THE RULES OF ETHICAL MANAGEMENT

By

Dalal Khaled Mohammed Qteishat

Supervisor

Dr."Mohammad Ameen"Hamed Al-Qodah,Prof.

ABSTRACT

The study aimed at building a proposed model for evaluating the performance of the staff of the Jordanian government universities based on the rules of ethical leadership. A tool has been developed and consisted of three areas that are Ethical Administrative Merits, Ethical Personal Merits, and Ethical Merits in dealing with others. The tool included (36) items for evaluating the performance of the staff of the Jordanian universities based on the rules of ethical leadership. The population of the study consisted of all Jordanian universities' administrative and academic- administrative staff for the year (2014/2015) totaling (15953). The sample of the study was selected in two stages; firstly, one university was selected randomly, this was the University of Jordan where the administrative and the academic-administrative population included (3398) employees. Secondly, a random sample of (407) administrative and academic- administrative employees was chosen to apply the study. The results of the study showed that the overall estimate of the significance of the proposed model to evaluate the performance of the staff of the Jordanian universities, according to the rules of

ethical leadership is high and reached a mean (4.17). And that the study sample estimates of the degree of significance of the proposed model for all the fields of the study was "high" with a mean between (4.18) and (4.14) where the greater was for the Ethical Administrative Merits with a mean of (4:18) and the lowest estimate was for the Ethical Merits in dealing with others with a mean (4.14). There are no statistical significant differences at the level of ($.05 \geq \alpha$) due to the variables of gender, experience, and position.

The model has been arbitrated by a group of experts and proved to be of high appropriateness. Accordingly, and depending on the results, the study concluded a model for evaluating the performance of the staff of government universities and recommends that presidencies of these universities to adopt it.